

# Relación Empresa-trabajador. El contrato psicológico desde la Teoría Racional

## Employer-employee relationship. The psychological contract from the Rational Theory

DOI: 10.34140/bjbv3n1-047

Recebimento dos originais: 20/11//2020

Aceitação para publicação: 20/12/2020

### Juan Herrera Ballesteros

Doctor en Sociología por la Universidad de Málaga  
Universidad de Málaga ·  
Dirección: Avda. Cervantes, 2. 29071 Málaga, España.  
Correo electrónico: juanherrera@uma.es

### Carlos de las Heras-Rosas

Doctor en Sociología por la Universidad de Málaga  
Universidad de Málaga ·  
Dirección: Avda. Cervantes, 2. 29071 Málaga, España.  
Correo electrónico: chr@uma.es

### RESUMEN

La literatura ha considerado al contrato psicológico como uno de los ejes que condicionan las relaciones que se dan en el entorno laboral. El cumplimiento de las expectativas son el punto de referencia. Desde un punto de vista racional, debido a la toma de decisiones basadas en un sentido de equidad y de equilibrio, el cumplimiento o no del contrato psicológico, conlleva a una serie de reajustes en el comportamiento de las partes. Estas decisiones se consideran de tipo estratégico, esto es, las decisiones de una parte afectan a las decisiones que tome la otra parte. El objetivo de este trabajo es poner luz al comportamiento organizacional en relación al contrato psicológico, analizándolo desde una perspectiva racional. Este trabajo, a través de un contraste teórico, analiza el comportamiento de las partes en un conflicto derivado del incumplimiento del contrato psicológico, con las fases del Juego de Seguridad de la Teoría de Juegos, evidenciándose un paralelismo que podría derivarse en una nueva forma de abordar la investigación de los contratos psicológicos. Las implicaciones de este trabajo estriban en servir de pilares de apoyo para futuras investigaciones de tipo empírico, que arrojen luz sobre la posibilidad de abordar los conflictos derivados del contrato psicológico, desde una perspectiva racional y, por otra parte, la implicación práctica de este trabajo está relacionada con la ayuda que puede proporcionar en la toma de decisiones en el ámbito de la gestión de los RRHH, para analizar las posibles consecuencias y soluciones al conflicto relacionado con el incumplimiento del contrato psicológico.

**Palabras clave:** Contrato Psicológico, Comportamiento organizacional, Satisfacción laboral, Teoría Racional, Teoría de Juegos

### ABSTRACT

The literature has considered the psychological contract as one of the axes that condition relationships in the work environment. The fulfilment of expectations is the reference point. From a rational point of view, due to decision-making based on a sense of fairness and balance, the fulfilment or non-fulfilment of the psychological contract leads to a series of readjustments in the

behaviour of the parties. These decisions are considered strategic, i.e. the decisions of one party affect the decisions made by the other party. The aim of this paper is to shed light on organisational behaviour in relation to the psychological contract, analysing it from a rational perspective. This work, through a theoretical contrast, analyses the behaviour of the parties in a conflict derived from the breach of the psychological contract, with the phases of the Security Game of Game Theory, evidencing a parallelism that could lead to a new way of approaching the investigation of psychological contracts. The implications of this work lie in serving as support pillars for future empirical research, which will shed light on the possibility of approaching conflicts derived from the psychological contract from a rational perspective and, on the other hand, the practical implication of this work is related to the help it can provide in decision-making in the field of HR management, to analyse the possible consequences and solutions to the conflict related to the breach of the psychological contract.

**Keywords:** Psychological Contract, Organisational Behaviour, Organisational Behaviour, Job Satisfaction, Rational Theory, Theory of Games

## 1 INTRODUCCIÓN

En el actual contexto empresarial, en el que la competitividad es palanca de éxito y de supervivencia, las empresas requieren formar equipos altamente comprometidos con los objetivos de la compañía. Solo en un entorno de cooperación entre empresa-trabajador se pueden mantener altas cuotas de compromiso. Por otra parte, la literatura ha demostrado que el nivel de desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo, está relacionado con el nivel de su satisfacción, tanto desde el punto de vista de los factores intrínsecos, como de los extrínsecos. Por lo tanto, se pone en valor la importancia del compromiso y la satisfacción en las organizaciones empresariales, pero estas cobran sentido si se dan de forma recíproca y equitativa entre la empresa y el trabajador.

El presente trabajo pone el foco en las relaciones entre empresa y trabajador a través del contrato psicológico, relaciones que se requieren positivas para obtener el mayor grado de cumplimiento de los objetivos de ambas partes. El contrato psicológico es considerado como uno de los ejes que condicionan las relaciones que se dan en el entorno laboral (Schein, 1982; Rousseau y Parks, 1993). Las expectativas son el punto de referencia con el que las partes del contrato psicológico comparan los resultados obtenidos en su relación laboral, además, los resultados de esta comparación conllevan una serie de reajustes entre lo esperado y lo obtenido, en este sentido, están sometidas continuamente a la continua necesidad de toma de decisiones basadas en un sentido de equidad y de equilibrio. Estas decisiones, desde el punto de vista de la teoría racional, se consideran de tipo estratégico, esto es, las decisiones de una parte afectan a las decisiones que tome la otra parte. Si el contrato psicológico se explica desde la coincidencia entre las expectativas generadas y el cumplimiento de las mismas, la ruptura del contrato psicológico se da precisamente cuando una

parte deja cumplir con las obligaciones que tiene con la otra parte y esta última así lo percibe, desencadenando acciones que buscan equilibrar esa situación.

El objetivo de este trabajo es exponer, a través de la teoría de juegos y del equilibrio de Nash, una perspectiva diferente sobre las etapas por las que pasa el contrato psicológico, y cómo se evidencia en la toma de decisiones un comportamiento racional. Se trata de poner el foco en un paralelismo que debiera ser estudiado con mayor profundidad y que, hasta donde saben los autores, no existen investigaciones que arrojen luz en este sentido.

## **2 DESARROLLO TEÓRICO**

### **2.1 CONTRATO PSICOLÓGICO**

El término contrato psicológico surge a finales de los años cincuenta como objeto de análisis conceptual y empírico. Argyris (1960) es al primer autor que habla sobre el contrato de trabajo psicológico, describiéndolo como las percepciones que ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, tienen sobre las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones. Schein (1982), define los contratos psicológicos como un conjunto de expectativas recíprocas entre empleado y organización, a su vez puntualiza que se trata de un determinante en el comportamiento. El contrato psicológico supone la clave de la relación ya que se basa en las percepciones del trabajador como consecuencia de su relación laboral, concretamente con el grado y cumplimiento de las promesas realizadas por parte de la organización (Rousseau y Parks, 1993). Para Rousseau (1995), un contrato psicológico es un modelo mental particular que permite al trabajador enmarcar aspectos relacionados con su ambiente organizacional tales como las promesas realizadas, las condiciones del empleo y la confianza establecida. Así pues, las expectativas son el punto de referencia con el que los trabajadores comparan los resultados obtenidos en su relación laboral. Además, los resultados de esta comparación conllevan una serie de reajustes entre lo esperado y lo obtenido. Sin embargo, no es necesario que las partes implicadas estén de acuerdo en el conjunto de creencias que conforman el contrato psicológico para que este exista (Rousseau, 1989), ya que las creencias se forman como consecuencia de interpretaciones individuales referidas a las obligaciones recíprocas que se perciben en la relación de intercambio, (Zaragoza y Solanes, 2013).

Tanto el empresario como el trabajador, se crean sus propias expectativas en base a percepciones o intuiciones que provienen de la información, a veces, incluso carente de los propios contratos de trabajo formales. Dunahee y Wangler (1974) plantean que el contrato psicológico se empieza a crear durante el proceso de reclutamiento y selección, cuando las partes discuten los aspectos formales de la relación laboral tales como el salario, horas de trabajo, beneficios y

obligaciones mutuas, entre otras. Es muy común proyectar los aspectos positivos que poseemos y que ofrecemos en cada una de las interacciones con nuestro entorno, sobre todo a la hora de negociar cualquier aspecto, este es uno de los problemas que pueden llevar a equívocos y a crear expectativas irreales, ya que ambos pueden obviar aquellos detalles que puedan dar una imagen menos atractiva, sin embargo, con toda probabilidad estos aspectos negativos afloran a lo largo de la relación laboral, generando contradicciones con la imagen creada. Por otra parte, Robinson (1995) señala que el contrato requiere que cada parte cumpla o se exceda en sus obligaciones, puntualizando Parks (1992), que hasta el punto en que las percepciones, interpretaciones y experiencias del empleado se correspondan con sus expectativas, su contrato psicológico se puede considerar intacto, pero la observación por su parte de incidentes críticos, pueden alterar permanentemente las actitudes de éste con respecto a la empresa, por tanto podríamos definir el cumplimiento como la percepción de que los intercambios recíprocos entre el empleado y la organización se ajustan a las expectativas previas como consecuencia de la información intercambiada y de las promesas realizadas y, tales intercambios, se consideran indicadores centrales de la relación (Topa y Palací, 2004).

## 2.2 RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

A la hora de definir la ruptura del contrato psicológico, Rousseau (1989) y Robinson (1986), lo definen como una experiencia subjetiva referida a la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus obligaciones y promesas. En la literatura se han utilizado los términos ruptura y violación del contrato psicológico de modo equivalente y, en ocasiones, confuso. En principio, Rousseau, (1989) dice que la ruptura es una de las formas básicas de la violación del contrato mientras que más adelante se establece una distinción conceptual entre el componente cognitivo –la ruptura– y el afectivo o emocional –la violación– que constituyen la experiencia global de incumplimiento percibido del contrato psicológico (Topa y Palací, 2004). Por otra parte, Morrison y Robinson (1997) hacen esta distinción diferenciando entre infracción en el contrato y la violación. La primera, la plantea como la percepción en los empleados de que sus contribuciones no han sido correspondidas tal como se prometió y la violación como una experiencia emocional que implica decepción, frustración y ansiedad. La falta de confianza se identifica como el factor crucial en la infracción del contrato, además de la reducción del rendimiento, los comportamientos prosociales, e intención de permanecer en la empresa (Tena, 2002). En este intento de describir dos perspectivas diferentes a la hora de explicar la ruptura, está inmerso el sentimiento de justicia que, en sí, forma parte como variable de investigación sobre el contrato psicológico y como componente del estado del mismo (Guest y Conway, 2002), siendo a su vez elemento clave en diferentes teorías sobre la satisfacción en el entorno laboral.

Siguiendo con este argumento, cuando una parte deja de cumplir con las obligaciones que tiene con la otra parte y esta última lo percibe como tal, se desencadena acciones que tratan de equilibrar esa situación, así la ruptura afecta no solamente a lo que la persona cree que se le debe, sino también, a lo que ella está obligada a dar a cambio (Robinson et al.1994). Schein (1982) señala que la violación por parte del empleador puede tener serias consecuencias, ya que daña la confianza y la buena fe que es inherente a la relación. Cuando los empleados perciben que las promesas hechas se han roto y que han sido tratados injustamente, puede verse dañado el compromiso y por lo tanto disminuir y o cesar completamente. Tanto las expectativas como las obligaciones no cumplidas pueden producir decepción provocando una falta de confianza y con ello disminución del desempeño, de la satisfacción organizacional y de la intención de permanecer en la empresa (Robinson et al., 1994).

### 2.3 TEORÍA DE LA ELECCIÓN RACIONAL

Elster (1990) al tratar de explicar la elección racional, parte del individualismo metodológico, el cual plantea que la unidad elemental de la vida es la acción humana individual. De esa forma se explica que el cambio social y el cambio de las instituciones surge como resultado de la acción individual y de la interacción entre los individuos. Actuar racionalmente significa elegir la alternativa con la jerarquía más alta dentro de un grupo de alternativas factibles. La situación de elección se divide principalmente en dos dimensiones; a) la primera pone énfasis en la dificultad de encontrar toda la información necesaria o información perfecta para la toma de decisiones, por lo tanto, tendremos que valorar como significativas aquellas situaciones donde la información es imperfecta y convivir con dos factores que se dan como consecuencia, el riesgo y la incertidumbre y, b) la segunda dimensión nos sitúa ante las decisiones paramétricas y estratégica. Las paramétricas son aquellas restricciones externas que ya están dadas y delimitan el conjunto de oportunidades, mientras que las decisiones estratégicas son aquellas que generan una interdependencia entre las decisiones de los distintos agentes que participan en la estrategia, es decir, las decisiones de unos se han de tomar en función de lo que prevean que van a hacer los otros y de lo creen que pensarán que van a hacer los primeros. Podríamos pensar que esta situación da origen a un regreso al infinito, pero esto no es así, puesto que se puede llegar a un punto de equilibrio, que se considera cuando ninguno de los agentes puede mejorar su situación actual. Las situaciones estratégicas son el fundamento principal de la Teoría de Juegos.

## 2.4 TEORÍA DE JUEGOS

La Teoría de Juegos constituye el material analítico más importante que se emplea en la teoría de la elección racional. Esta comenzó analizando juegos de cartas como el póker. El término “juego” se conservó incluso después de que la teoría abandonara el estudio de los auténticos juegos y pasase a considerar situaciones estratégicas en general (Sánchez-Cuenca, 2004). Por otra parte, Neuman y Morgersen (1944), con su obra *Theory of Games and Economic Behavior* proporcionó una de las innovaciones más sobresalientes en la teoría microeconómica. El objetivo general de la Teoría de Juegos es la determinación de patrones de comportamiento racional en situaciones en las que los resultados dependen de las acciones de los jugadores interdependientes (Ferguson, 1978). Sencillamente, lo que buscaban Neumann y Morgenstern era representar matemáticamente la conducta racional de un individuo.

La teoría de juegos ha sido investigada por diferentes ciencias tales como las económicas, las ciencias políticas y la sociología. Autores como Coleman (1992), Goldthorpe (2000), Marwell y Oliver (1993) o Heckathorn (1996) han generado multitud de trabajos en los que han utilizado de forma instrumental la teoría de juegos.

Elster (1990) planteaba que, una vez se ha llegado a apreciar plenamente la Teoría de Juegos, parece no ser una teoría en el sentido común, sino el sistema natural e indispensable para entender la interacción humana. Parte del supuesto común de que los agentes actúan en función de sus preferencias, es decir, que tratan de maximizar su utilidad. Según Pindyck (2003), un juego es una situación en la que los jugadores (participantes) toman decisiones estratégicas, es decir, decisiones que consideran las acciones y respuestas de los demás. Nicholson (2002), señala que la Teoría de Juegos describe aquella situación en la que los individuos deben hacer elecciones estratégicas, donde el resultado final depende de lo que cada persona elija. Todos los juegos están formados por tres elementos: jugadores, estrategia y rendimientos. Según Ferguson (1978), una estrategia es una especificación completa de las acciones que ejecutará un jugador en cualquier contingencia que pueda presentarse en el desarrollo del juego.

En cuanto a la dicotomía individualidad - colectividad, señala Elster (1990), que la noción de elección racional no está definida para una colectividad, sino para un individuo. Si un individuo tiene una opción que es superior a sus otras opciones, con independencia de lo que decidan otras personas, él sería irracional si no la adoptara. La hipótesis de racionalidad como maximización de la ganancia esperada por todos los competidores no es sostenible cuando ningún jugador individual tiene control sobre las variables que afectan a la estrategia de optimización (Salazar, 2004).

En cuanto a los principios básicos de la teoría de juegos es sabido que hay dos o más jugadores. Cada uno de ellos tiene opción entre dos o más estrategias. Cada conjunto de opciones

genera un conjunto de recompensas. La recompensa de cada jugador depende de las opciones de todos los otros, no sólo de su propia decisión. Además, supone que los jugadores hacen sus opciones de manera independiente, en el sentido que no pueden hacer acuerdos vinculantes para coordinar sus decisiones. Sin embargo, en otro sentido, sus opciones son interdependientes, porque cada uno debe tomar su decisión sobre la base de su previsión de lo que hará/n el/os otro/s. Habitualmente estos juegos se pueden representar mediante una matriz de pagos y reciben el nombre de juegos, en forma estratégica.

## 2.5 JUEGOS COOPERATIVOS Y NO COOPERATIVOS

Mientras que, en los juegos cooperativos, los jugadores pueden negociar contratos vinculantes que les permitan adoptar estrategias conjuntas, en los juegos no cooperativos, esto no es posible. Para Nash la diferencia entre juegos cooperativos y no cooperativos depende de la posibilidad o imposibilidad de coaliciones, comunicaciones y pagos laterales. En cuanto a los resultados, existe una diferencia entre un juego de suma constante o cero y uno de suma variable. En el primer caso (suma constante o cero) hay un total que se divide entre los agentes, de tal manera, que si uno gana el otro pierde, en el segundo caso (suma variable) ambos agentes pueden perder o ganar. Mientras que los juegos de suma constante son juegos de conflicto, los de suma variable pueden ser de cooperación, o de estrategia mixta, es decir, de conflicto y de cooperación. Estos últimos juegos forman el tópico central de la teoría de los juegos, ejemplo de esto son el Dilema del Prisionero y el Juego de Seguridad.

## 2.6 EQUILIBRIO DE NASH

Nash (1951) publicó un artículo en el que generaliza la idea de equilibrio que habían propuesto los fundadores de la Teoría de Juegos Neumann y Morgenstern (1944) para los juegos de suma cero. Define su noción de equilibrio a partir de la idea de respuesta óptima o mejor respuesta posible. Un equilibrio de Nash se define como una combinación de estrategias en la que cada estrategia es una respuesta óptima a la otra, Sánchez-Cuenca (2004). El equilibrio de Nash es un conjunto tal de estrategias que cada jugador hace lo mejor para él, dado lo que hacen sus adversarios (Pindyck, 2003). Cada equilibrio de Nash es estable porque una vez elegidas las estrategias, ningún jugador se aleja unilateralmente de ellas, se elige la mejor estrategia posible, a la vista de lo que el competidor hace. Lógicamente al adversario le ocurre lo mismo. A dicha combinación de estrategias se le denomina equilibrio. La teoría de Nash, se basa en la ausencia de coaliciones, en tanto que supone, que cada participante actúa independientemente, sin colaboración o comunicación con cualquiera de los otros.

## 2.7 LA COOPERACIÓN DESDE LOS JUEGOS ESTRATÉGICOS

Infinidad de trabajos publicados sobre la teoría de juegos, tratan de explicar, qué interviene en la toma de decisiones cuando se trata de cooperar con otros agentes. En este sentido se dan dos circunstancias opuestas; lo que es bueno para mí y lo que es bueno para todos. Si representamos, de forma genérica, en una matriz esta situación de cooperación entre dos agentes, podremos observar las diferentes opciones que se dan en función de las decisiones que tomen.

Cuadro 1: Estructura de juego de cooperación. Escala de rendimientos

		Agente 2	
		Cooperación	No cooperación
Agente 1	Cooperación	RM-RM	rm'-RM'
	No cooperación	RM'-rm'	rm-rm

Fuente: *Elaboración propia basado en modelo Tª Juegos.*  
RM (rendimiento máximo) rm (rendimiento mínimo)

El *cuadro 1* representa una escala de rendimientos en función de las decisiones tomadas por cada uno de los agentes, cada agente puede decidir entre cooperar o no cooperar. Haciendo un repaso ante las posibilidades dadas, tenemos tres escenarios posibles; a) ambos cooperan: se puede observar como en el caso de que los dos decidan cooperar, los dos tendrán un rendimiento mayor (RM-RM), b) ninguno coopera: si los dos decidieran no cooperar tendrían un rendimiento mínimo (rm-rm), c) situación de fraude: en caso que uno cooperara y el otro no (rm'-RM' ó RM'-rm'), se consideraría al que no coopera como defraudador, teniendo en cuenta que aparentemente se está aprovechando de la posición del otro jugador.

Partimos de la idea de que la cooperación en el entorno laboral es el escenario más conveniente, en este sentido, el Juego de Seguridad es el que mejor representa el beneficio de cooperar. Por tanto, este encuentra su principal y más interesante opción en la cooperación (RM-RM), y la peor de sus opciones, desde el punto de vista de equidad, en la situación de fraude, es decir, en cooperar cuando el otro agente no coopera (RM'-rm' o rm'-RM). Su máximo rendimiento, está en que ambos agentes cooperen, por lo tanto, ambos planos, individual y colectivo, tienen perfectamente cabida en este juego. Así un agente estará dispuesto a cooperar si encuentra la suficiente confianza y seguridad de que el otro hará lo mismo. Por otra parte, si este agente percibe que el otro va a defraudar, su posición natural será la de defraudar también, con lo que si ambos defraudan terminan una posición rm-rm, configurándose así dos posibles equilibrios de Nash; en el que ambos cooperen (RM-RM) y el de que ambos no cooperen (rm-rm). En este juego la confianza cobra un papel principal, y va a servir



para que se dé un equilibrio u otro. Principalmente, está más valorado el equilibrio donde los dos cooperan, puesto que ambos tienen mayores rendimientos, pero la fortaleza del mismo es la confianza en que ambos están cooperando al mismo nivel, si por cualquier motivo las dosis de confianza bajan y existe un quebranto en ella, ambos se situarán en una posición a la defensiva, es decir de fraude, porque entienden que su peor posición es la de estar cooperando cuando el otro defrauda, así que la percepción mínima por parte de uno de los dos de falta de confianza, lleva al otro equilibrio de no cooperación. En este equilibrio, su rendimiento es muy bajo. Son conscientes de ello, pero salir de aquí es muy difícil, precisamente, porque para posicionarse de nuevo en el equilibrio de cooperación, pasa porque los dos cooperen a la vez, porque en el caso de que lo haga solo uno, este se queda en la peor de sus opciones ( $rm' - RM'$  o  $RM' - rm'$ ).

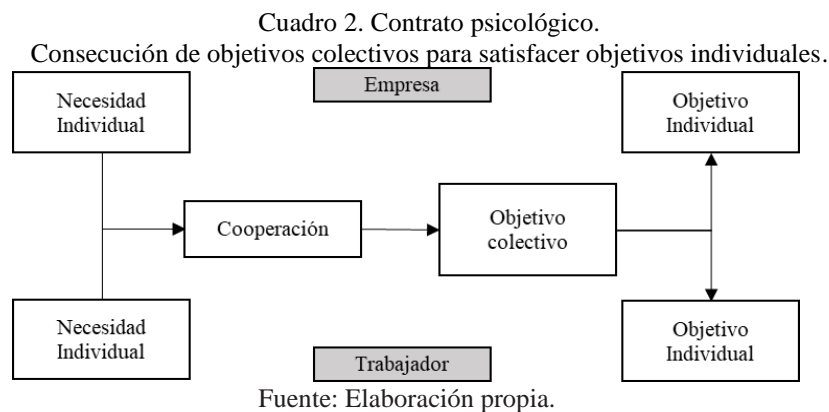
## 2.8 EL CONTRATO PSICOLÓGICO DESDE LA TEORÍA DE JUEGOS

Partimos de que el contrato psicológico es uno de los conceptos clave en la relación entre trabajador y empresa Argyris (1960), afectando directamente sobre el compromiso organizacional (Guest, 1998; Herrera y Heras, 2020) y, como consecuencia, en el desempeño de su trabajo y en la consecución de los objetivos globales de la organización.

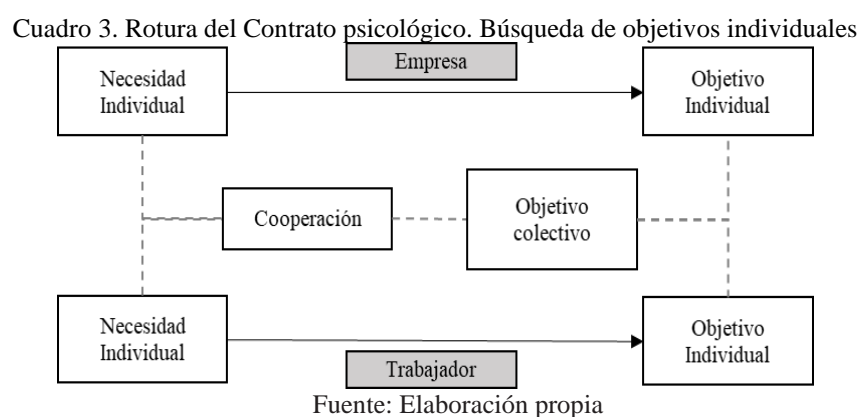
Llegados a este punto, planteamos un modelo que da visibilidad a la gestión de las necesidades/objetivos de los dos agentes principales de la organización empresarial, trabajador y empresa, y como cambian el sentido de su compromiso en función del incumplimiento de expectativas. Desde un punto de vista dual, las necesidades tanto de la empresa, como las del trabajador, las clasificamos como individuales, en la medida en que van a estar unidas a la satisfacción de objetivos individuales. Para la consecución de dichos objetivos individuales, la empresa y el trabajador establecen un principio de colaboración, con el objeto de aunar esfuerzos y recursos, y crear sinergias que faciliten acercarse al objetivo colectivo para, desde éste, satisfacer el objetivo individual. En este momento se está dando el principio, dentro de la Teoría de Juegos, de un juego de suma variable de estrategia de cooperación.

Para explicar mejor el proceso (*cuadro 2*), partimos de la idea, de que una de las principales necesidades individuales de la empresa, es obtener mayores beneficios y/o generar mayor valor. Para un trabajador, su interés por trabajar en esa empresa reside fundamentalmente en la satisfacción de una serie de necesidades, que pueden variar en el orden y en la intensidad según su escala de prioridades. Se parte de la consideración de que un trabajador es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa y, por lo tanto, es un recurso altamente considerado. Por otra parte, el trabajador se ha generado unas expectativas sobre la empresa, considerando que a través del desempeño de su puesto puede satisfacer su escala de necesidades. En este caso ambos se han creado

una serie de expectativas de lo que esperan conseguir uno del otro –contrato psicológico–, con lo cual parten de esa premisa.



Como se ha comentado anteriormente, la observación por una de las partes de incidentes críticos de inequidad, pueden alterar permanentemente las actitudes de éste con respecto a la otra parte, por lo tanto si escenificamos la situación contraria (*cuadro 3*), es decir, aquella que termina con la frustración de alguna de las partes, invitará a reconsiderar en qué medida se están satisfaciendo sus necesidades individuales a través de la consecución del objetivo colectivo, y adoptarán una postura diferente a la inicial. Si las diferencias entre las necesidades individuales y la consecución de sus objetivos se consideran lo suficientemente importantes como para romper el contrato psicológico, dará lugar a un comportamiento alineado con sus objetivos individuales desde un punto de vista más egoísta. Esto podrá provocar el desajuste en las premisas que hacen viable el comportamiento en base a un juego cooperativo, para pasar a un estilo que está más ajustado a la realidad de comportamientos de conflicto, esto es lo que llevará a ambos componentes a trasladarse a un escenario de *estrategia no cooperante*, buscando una posición que, para esa parte, sea buena con independencia de lo que haga la otra parte. Como el otro agente hará lo mismo, ambos comportamientos individuales tienden a buscar una situación en la que encuentre un nuevo equilibrio.



## 2.9 TRANSICIÓN ENTRE ESTRATEGIAS COOPERANTES VS NO COOPERANTES DESDE EL JUEGO DE SEGURIDAD

Teniendo en cuenta los diferentes comportamientos de empresa y trabajador, en función del cumplimiento de sus expectativas, diseñamos un modelo, a través del Juego de Seguridad, perteneciente a la Teoría de Juegos, que permite explicar cómo se desarrollan las transiciones de *estrategia cooperante a estrategia no cooperante* y viceversa.

Supongamos que tenemos la siguiente tabla de pagos.

Cuadro 4: Juego Seguridad. Tabla de rendimientos y pagos

		Agente 2		PAGOS	
		Cooperación	No cooperación	Agente 2 Cooperación	Agente 2 No cooperación
Agente 1	Cooperación	RM-RM	rm'-RM'	3-3	0-2
	No cooperación	RM'-rm'	rm-rm	2-0	1-1

Fuente: Elaboración propia. *RM* (rendimiento máximo) *rm* (rendimiento mínimo)

**RM-RM:** Se mantiene en un equilibrio de Nash, la situación es de cooperación, por tanto, el trabajador y empresario ven cumplidas sus expectativas de forma recíproca. Esta situación le está aportando un rendimiento por igual a ambos con una valoración de 3.

**rm' - RM':** Existe un desequilibrio. La empresa está obteniendo el beneficio del rendimiento máximo del trabajador y ella está incumpliendo con las expectativas generadas por la misma. Se da una diferencia entre el valor (0) recibido por el trabajador y el recibido por la empresa (2), por tanto, la situación, es de fraude.

**RM' - rm':** Este caso es igual al anterior, pero a la inversa, existe igualmente un desequilibrio. El trabajador se está beneficiando de los incentivos máximos que puede dar la empresa según las expectativas generadas, sin embargo, su rendimiento está por debajo de las expectativas que el mismo creó a la empresa. La situación por tanto es de fraude, existe diferencia entre el valor (2) recibido por el trabajador y el recibido por la empresa (0).

**rm-rm:** Esta posición como hemos visto anteriormente, es aquella que tiene por destino la desconfianza generada por el incumplimiento de las expectativas generadas de alguna de las partes, y que ha hecho que se pase de una posición de cooperación (RM-RM) a una posición de fraude (rm'-RM' o RM'-rm') y desde aquí, a una posición (rm-rm). Aquí se vuelve a dar otro equilibrio, en este caso de no cooperación. Las partes, son conscientes de que esta posición les da poco rendimiento (1,1), sin embargo, la falta de confianza en la otra parte, hace que se resistan al cambio

hacia una actitud de cooperación, creándose una situación en la que la empresa aporta el mínimo incentivo y el trabajador está dando el mínimo rendimiento.

Recapitulando las posiciones explicadas anteriormente, podemos apreciar como en la tabla de rendimientos (cuadro 4), la conjunción RM-RM, como consecuencia de la estrategia cooperante que están llevando a cabo, representa la máxima cooperación y rendimiento para ambos. Se puede afirmar, por tanto, que en esta situación, están en un punto de equilibrio cooperante y que las dos partes ganan (3-3). Pero, ¿qué ocurre cuando alguna de las dos partes no cumple con las expectativas generadas (0-2, 2-0)? Desemboca en una situación de desequilibrio, conjunción  $rm'-RM'$  ó  $RM'-rm'$ . Esta situación será transitoria, pues en el momento en que el agente que se ve perjudicado en este fraude ( $rm'$ ) detecte un menor rendimiento en su relación frente a la otra, dejará de cooperar, y esto llevará de nuevo a un equilibrio, en este caso, de tipo no cooperante, situado en el nexo  $rm-rm$ . Aquí se genera un escenario en el que ninguno se ve perjudicado sobre el otro. Aun conscientes las dos partes de que no son sus mejores opciones, estas son las que menos riesgo les aporta, generándose un estancamiento y una muy difícil salida de la situación.

### 3 CONCLUSIONES

El presente trabajo ha pretendido poner el foco en el paralelismo existente entre las situaciones dadas en la ruptura del contrato psicológico y la teoría de juegos. Basamos esta relación en la idea de que las decisiones que se dan en el ámbito laboral en relación al contrato psicológico son decisiones racionales de tipo estratégico. Es decir, en el que el rendimiento de una parte tiene que ver, no sólo con las decisiones tomadas a nivel individual, sino que el resultado vendrá como consecuencia de lo que la otra parte decida hacer. Esto explica, que la empresa y el trabajador son sensibles al cumplimiento de las expectativas generadas entre sí, con lo cual, cada uno aportará a la relación en función del cumplimiento de esas expectativas.

De esta relación planteamos que, desde un punto de vista estratégico, existen tres posibles situaciones en el contrato psicológico. La primera, en la que ninguna de las partes percibe incumplimiento de sus expectativas, la segunda, en la que alguna de las partes percibe que no se están cumpliendo sus expectativas y, la tercera, en la que ambas partes perciben que sus expectativas están incumpléndose. El desarrollo de este trabajo ha sugerido que se establece una relación entre estas tres situaciones y las dadas en la matriz del Juego de Seguridad de la Teoría de Juegos. De tal forma que; a) cuando no existe incumplimiento del contrato psicológico se equipara a la posición de cooperación de la matriz del juego, en la que ambas partes tienen su mayor rendimiento, b) cuando alguna de las dos partes incumple las expectativas de la otra parte, está equiparándose con la posición de desequilibrio determinada en la matriz y, por último, c) en el momento en el que

ambas incumplen las expectativas del otro, está equiparándose con la situación de equilibrio no cooperante determinada en la matriz del Juego de Seguridad.

La implicación práctica de este trabajo sugiere que cuando se da una situación de incumplimiento del contrato psicológico por parte del trabajador o de la empresa, desemboca en una situación de pérdida de rendimientos para ambas partes, en la que ubica la relación en una situación de difícil salida, debido a la resistencia que ofrece el cambio por la falta de confianza.

#### *Limitaciones*

La pretensión de este trabajo no ha sido la demostración empírica sobre la relación entre el contrato psicológico y la teoría de juegos, más bien, el interés se ha centrado en arrojar luz sobre ambos conceptos teóricos, con la idea de generar conocimiento para que futuras investigaciones aborden el comportamiento en las organizaciones empresariales en torno al contrato psicológico, de una manera racional. Por lo tanto, la principal limitación de este trabajo estriba en su carácter eminentemente teórico.

#### *Futuras investigaciones.*

A partir de la idea de analizar el contrato psicológico y tratar de explicar el comportamiento de las partes desde una perspectiva racional –en este caso desde la teoría de juegos–, se abre un importante campo de investigación en el que futuros trabajos traten de demostrar, de forma empírica, avances que permitan valorar la orientación de esta relación y que, en la práctica, ayude a las organizaciones empresariales a anticiparse y, en su caso, solventar los posibles conflictos derivados del incumplimiento del contrato psicológico.

## REFERENCIAS

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational Behavior*. Homewood: Dorsey.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, (pp. 511-520)
- Coleman, J. S., & Fararo, T. J. (1992). *Rational choice theory*. Nueva York: Sage.
- Douglas D. Heckathorn. (1996). The Dynamics and Dilemmas of Collective Action. *American Sociological Review*, 61(2), 250–277. <https://doi.org/10.2307/2096334>
- Dunahee, M. H. Y wangler, L. A. (1974): The psychological contract: a conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, págs. 518-526.
- Elster, J. (1990). *Tuercas y tornillos*. Barcelona: Gedisa
- Elster, J. (1996). Rationality and the Emotions. *The Economic Journal*, Vol. 106, No. 438, pp. 1386-1397
- Ferguson, C.E. y Gould J.P. (1978). *Teoría Microeconómica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Goldthorpe, J. H., & Goldthorpe, O. F. J. H. (2000). *On sociology: Numbers, narratives, and the integration of research and theory*. Oxford: University Press on Demand.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *J. Organiz. Behav.*, 19, 649-664.
- Guest, D. (1998). The role of the psychological contract. *Perkins, J. and Sandringham, S.(Eds), Trust, Motivation and Commitment, Strategic Remuneration Research Centre, Farringdon*, 7-12.
- Guest, D. y Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38.
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2020). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211–609211. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Marwell, G., & Oliver, P. (1993). *The critical mass in collective action*. Cambridge University Press.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180265>
- Nash, John. (1951). Non-Cooperative Games. *Annals of mathematics* 54.(2), 286–295
- Nicholson, T. A (2002). Logical generalization of the Prisoner's Dilemma. In *ESSLLI Student Session* (p. 193).
- Parks, J. (1992). The role of incomplete contracts and their governance in delinquency, in-role, and extra-role behaviors. In *annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Montreal*.
- Pindyck, R. S. y L. D. Rubinfeld (2003). *Microeconomía*. Madrid: Prentice Hall.

- Robbins, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Mexico: Pentice Hallm
- Robinson, S. L. (1995). Violation of psychological contracts: Impact on employee attitudes. In Tetrick, L.E. y Barling J. (eds), *Changing employment relations: Behavioral and social perspectives*, pp. 91-108. *American Psychological Association*. Washington.
- Robinson, S. L. Y Rousseau, D. M. (1994): Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, n° 15, pp. 245-259
- Robinson, S. L.; Kraatz, M. S. Y Rousseau, D. M. (1994): Changing obligations and the psichological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, n° 37, pp. 137-152.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journa*. 2. pp. 121-139
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organisations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- Rousseau, D. M. Y Greller, M.M. (1994). Human Resource Practices: Administrative Contract Makers. *Human Resource Management*. 33, pp. 385-401.
- Rousseau, D. M. Y Parks, J. (1993): The contracts of individuals and organizations. In L.L. Cummings & B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 1- 43. JAI Press, Greenwich.
- Salazar, B. (2004). Nash y Von Neumann: Mundos Posibles y Juegos de Lenguaje. *Revista Economía Institucional*, 6 (10), pp. 71-94.
- Sánchez-Cuenca, I (2004). *Teoría de Juegos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas
- Schein, E.H. (1982). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Pentice Hallm
- Shore, L.M . y Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explantory framework in the employment relationship. In C.L. Cooper Y D.M. Rousseau (eds.), *Trends in organizational behavior*, pp. 91 - 109. Wiley: New York.
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: Relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*. 15. pp. 85-107
- Topa, G. Y Palací. F.J. (2004). ¿Ruptura o cumplimiento del contrato psicológico? Una revisión meta-analítica de la investigación empírica. *Acción psicológica*. 3. 3, 155-171
- Von Neumann, K.M ., & Morgenstern, O. (1944). Theory of Games and Economic Behaviour [Review of *Theory of Games and Economic Behaviour*]. *Journal of the Royal Statistical Society*, 107(3/4), 293–293. Royal Statistical Society. <https://doi.org/10.2307/2981222>
- Zaragoza, B.M. Y Solanes, A. (2013). Contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional: diferencias entre los sectores de industria y servicios en la provincia de Alicante *Acciones e Investigaciones Sociales*. 33, pp. 73-93