



**CONTRATOS PSICOLÓGICOS E IMPLÍCITOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

**LEONARDO ABELLA LIZCANO**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD  
ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
NOVIEMBRE DE 2014**

**CONTRATOS PSICOLOGICOS E IMPLICITOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

**LEONARDO ABELLA LIZCANO**

**PROYECTO DE GRADO**

**DIRECTOR**

**LOBSANG SALGUERO**

Profesor tiempo completo Universidad ICESI

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD  
ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
NOVIEMBRE DE 2014**

## **CONTENIDO**

<b>RESUMEN</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>8</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>8</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
LECTURA 1 .....	9
LECTURA 2 .....	13
LECTURA 3 .....	16
LECTURA 4 .....	22
LECTURA 5 .....	25
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>28</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>29</b>

## RESUMEN

Actualmente, vivimos en un mundo con una creciente competencia laboral, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales, la oferta de trabajadores profesionales e informales es cada vez mayor. En este escenario, el trato y las expectativas implícitas que tienen tanto trabajador como empleador al firmar y comprometerse bajo un contrato laboral con una empresa es un factor de suma importancia.

Comportamientos y actitudes por parte de los superiores o por parte de los empleados pueden comprometer positiva o negativamente el rendimiento de sus semejantes como el de la empresa. El objetivo de este artículo es analizar los contratos implícitos que se generan por parte de los empleados y empleadores, analizar la relación entre la calidad de trabajo, rendimiento, conducta de los trabajadores con la percepción y expectativa implícita de los contratos laborales.

**Palabras claves:** expectativas implícitas, contratos laborales y conducta de los trabajadores.

## ABSTRACT

Currently, we live in a world with a growing labor competition, both in domestic and international markets. The supply of professional and informal workers is increasing. In this scenario the treatment and the implicit expectations that a worker and employer have by signing and committing under a labor contract with a company is a factor of great importance.

Behaviors and attitudes of superiors or employees can affect, positively or negatively, the performance of their working-partners as the performance of the company. The objective of this article is to analyze the implicit contracts that are generated by employees and employers, analyze the relationship between the quality of work, performance, behavior of employees with the perception and implicit expectation of employment contracts.

**Key words:** implicit expectations, employment contracts and workers behavior.

## INTRODUCCIÓN

Los contratos son el pilar de las relaciones laborales, establecen, inducen y contribuyen a los deberes de los individuos afiliados a una organización en específico (Barnard, 1973). Dichos contratos se pueden presentar tanto de forma escrita como de forma verbal. Según la RAE (Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.aed)<sup>1</sup>, es “un documento que recoge las condiciones de un convenio” el cual es “Un pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas.”; sin embargo, la subjetividad es inherente a todos los contratos, creando implicaciones y expectativas implícitas que genera el individuo y como consecuencia logra inducir en el desempeño y calidad del trabajo del mismo.

Por medio de este artículo se presenta un análisis metodológico y teórico acerca de los contratos implícitos que el individuo asume en el momento de vincularse y comprometerse con una organización. Existen dos tipos, contratos psicológicos y contratos implícitos (Mac Neil's, 1985), ambos tienen implicaciones en la relación entre empleado-empendedor.

A través de investigaciones se ha logrado establecer que los contratos psicológicos asumen una postura individual desde la perspectiva del empleado ante la organización (Argyris, 1960; Levinson, 1962), cuando un individuo percibe los aportes y contribuciones que genera para la organización asume implícitamente que por parte de la organización exista una reciprocidad paralela, en dicho momento se crea un contrato psicológico entre la compañía y el individuo (Rosseau, 1989), sin embargo este tipo de contrato se caracteriza por tres factores específicos: 1) Aceptación de los valores de la compañía, 2) Disposición de realizar esfuerzos en nombre de la compañía y 3) Deseo de seguir siendo empleado/empendedor (Mowday et al, 1982). Por otra parte los contratos implícitos se destacan por ser una obligación mutua entre las partes, llegando a un nivel más profundo en la relación empleado-empendedor, relación en la cual las percepciones individuales de las partes crean obligaciones sobre las mismas. Weick's (1981) afirma que los empleados a pesar de poseer contratos psicológicos requieren de acciones y reacciones por parte del empendedor para crear un contrato implícito y viceversa. Para Weick's (1981) un contrato implícito opera a nivel relacional y posee características derivadas de la correlación diádica entre las partes. Para este autor, un contrato implícito se genera cuando las partes pueden predecir las respuestas que su contraparte tomará frente a una acción. El contrato se genera a través de la continuidad, reciprocidad y comportamiento que tiene el empleado y el empendedor frente a una acción específica.

En la medida en que las organizaciones generen una mejor relación entre el empleado y la compañía, incrementen el cumplimiento de las expectativas de los empleados y generen una reciprocidad justa ante los esfuerzos y trabajos de los individuos; así mismo, crecerá, se fortalecerá y beneficiará para que cada uno de sus colaboradores genere un valor y un beneficio positivo para la compañía y para su ambiente laboral.

---

<sup>1</sup> Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.aed) Consultado en [www.rae.es](http://www.rae.es).

## JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de grado se realiza como apoyo técnico y teórico en el proyecto de investigación “contratos psicológicos en las industrias creativas y culturales” del profesor Lobsang H. Salguero, que tiene como objetivo analizar el desempeño de los trabajadores de acuerdo a las expectativas que tienen de sus empleadores y viceversa. La creación y construcción de un marco teórico a partir de investigaciones previas de diferentes autores darán las herramientas necesarias para dar conclusiones a los objetivos generales y específicos.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Aportar en la construcción de un marco teórico y conceptual para el análisis de los contratos psicológicos, su relación con la calidad del trabajo y rendimiento de los individuos.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir los conceptos que involucran los contratos psicológicos y sus diferentes enfoques.
- Distinguir las formas de medición de los contratos psicológicos.
- Definir las características que afectan el rendimiento de los trabajadores de acuerdo a las expectativas que tienen con la empresa.



# MARCO DE REFERENCIA

## MARCO TEÓRICO

### LECTURA 1

**Título:** “How to Measure the Psychological Contract?” A critical Criteria-Based Review of Measures”

**“Cómo Medir el Contrato Psicológico? Un Criterio Basado en la Revisión de las Mediciones”**

**Autor:** Charissa Freese and René Schalk

**Línea temática:** Marco teórico de la medición de contratos psicológicos.

**Palabras claves:** Instrumentos de medición, contratos psicológicos, análisis y evaluación

#### Referencia bibliográfica

a) **Charissa Freese**, Avans Hogeschool

b) **René Schalk**, Tilburg University

#### Objetivo General

Brindar al lector un amplio entendimiento de la forma en que se miden, las escalas y acercamientos conceptuales.

#### Resumen

En este informe se analizará las diferentes formas de medir los contratos psicológicos e implícitos en las empresas. Diferentes criterios, medidas y autores se tendrán en cuenta para sustentar, evaluar y desarrollar el uso de este tipo de contratos. Entre los principales autores que miden este tipo de convenciones se encuentran: Rousseau, Psycones y Freese and Schalk.

Los contratos psicológicos se refieren a las ideas implícitas que se genera cuando un empleado y un empleador logran llegar a un acuerdo sobre un contrato escrito ( Menninger’s, 1958).

Los estudios de los contratos psicológicos se dividen en dos grandes periodos, antes de la re-conceptualización propuesta por Denise M. Rousseau (periodo que se caracteriza por el desarrollo teórico esporádico y limitado por el trabajo empírico) seguido por el segundo periodo, el cual se identifica por estudios más concretos y formas de medición, refiriéndose en gran parte al trabajo formulado por Rousseau. Adicionalmente, Chris Argyris (1960) influyó en el concepto y análisis de los contratos implícitos dentro de las organizaciones. El autor

afirma que la organización y los empleados crean contratos psicológicos que permiten la expresión y satisfacción de las necesidades del otro.

Los empleados pueden presentar diferentes comportamientos y actitudes que afectan, positiva o negativamente, la organización y la conducta de otros miembros de la misma. Es por esta razón que es necesario lograr establecer una medición práctica, útil y seria para lograr identificar las falencias y virtudes de las relaciones que tiene el empleado y el empleador dentro de la organización. Los contratos psicológicos son usados para describir, analizar y explicar el cambio en la percepción que se genera en un empleado a través del tiempo (D. Rousseau, 1990). Los autores Nicholson and Johns (1985) definen los contratos psicológicos como parte de la cultura organizacional, estos han sido llamados contratos transaccionales, balanceados, transicionales, relacionales, leales e instrumentales (Macneil, 1985; McFarlane Shore, & Tetrick, 1994; McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998; Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Debido a la necesidad de medir qué tanto puede un empleado variar su percepción hacia el empleador o la organización, se ha logrado establecer, conceptualizar y delimitar el tipo de medidas que se requieren. Kotter (1973) y Sims (1994) postularon que el contrato psicológico tiene, literalmente, miles de artículos y realizar una lista de estas características resultaría imposible.

Existen diferentes formas de conceptualizar los contratos psicológicos ya que hay una distinción importante entre la percepción de los contratos unilaterales y bilaterales. La visión unilateral se refiere principalmente a las percepciones, expectativas y obligaciones que se establecen en una percepción interindividual, ya sea por parte de la empresa o por parte del trabajador (Rousseau, 1990). En la perspectiva unilateral, el contrato psicológico es una creencia individual que se genera a partir del contrato que se realiza entre empleado y empleador. Mientras que la perspectiva bilateral de los contratos psicológicos considera la mutua relación y percepción que tiene el empleado y el empleador sobre las obligaciones intercambiadas de cada quien. (Herriot & Pemberton, 1995). Esta última visión es utilizada para analizar la percepción de los jefes, y poder resolver conflictos intra-organizacionales los cuales causan una disminución en el rendimiento de la empresa.

En 1998 Rousseau y Tijoriwala revisaron diferentes enfoques para lograr medir los contratos psicológicos de los empleados y empleadores, se distinguen tres tipos de mediciones:

**Orientada a la Función:** se caracteriza por ser a corto plazo en las influencias de las actividades que los empleados emplearán en la organización.

**Orientada al contenido:** es el contenido explícito del contrato, es decir, las obligaciones que se han firmado en la convención escrita por parte del empleado hacia el empleador. Son las promesas y oportunidades del contrato que se celebra (horas extra, manejo del tiempo, capacitaciones, etc.)

**Orientada a la evaluación:** Se evalúan las variaciones y cambios que se presentan en el contrato a través del tiempo. Así mismo, se evalúa el grado de cumplimiento por parte del

empleador al empleado (capacitaciones, horas extras si son necesarias) y viceversa (cumplimiento de las normas, no generar discordia en el grupo de trabajo, etc.)

Debido a que cada individuo tiene factores particulares tales como su personalidad, cultura, educación, etc. resulta complicado estandarizar un solo tipo de contrato psicológico. Entonces, cada individuo crea un contrato psicológico propio con la organización.

McLean Parks and Smith (1998) proponen el Particularismo, ver cómo cada individuo puede generar una percepción diferente de los contratos psicológicos con su jefe, empleador o empleado. Mientras que Anderson y Schalk (1998) sostenían que la gran parte de los empleados tienen la habilidad de decir explícitamente su contrato (cada empleado tiene uno), también argumentaron que no existe un verdadero consenso acerca de qué es el contrato psicológico o lo que en realidad abarca, debido a la particularidad del individuo y su visión implícita del contrato.

Csoka'a (1995) aporta la idea de las expectativa que tiene cada una de las parte a través de la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Partes Básicas del nuevo contrato psicológico*

<i>Oferta por parte del empleado</i>	<i>Expectativa por parte del empleado</i>
<i>Compromiso con los objetivos de negocio</i>	<i>Empleabilidad</i>
<i>responsabilidad compartida para el éxito</i>	<i>Aprendizaje</i>
<i>rendimiento Calidad</i>	<i>Flexibilidad</i>
<i>Flexibilidad</i>	<i>Compensación basada en el rendimiento</i>
<i>Juicio</i>	<i>Trabajo interesante y desafiante</i>
<i>Habilidades estratégicas</i>	<i>Participación y involucramiento</i>

Fuente: adaptado de Csoka's (1995)

Rousseau propone la escala denominada "Inventario del Contrato Psicológico" (PCI: Rousseau, 2000), la cual fue desarrollada para medir relaciones laborales y contratos transaccionales.

El estudio realizado por Rousseau constó de "...492 encuestados de la región de Pittsburgh , Pennsylvania ( encuesta conducida 1997-1998) y 138 encuestados de Singapur ( encuesta realizada en 1999 ) . De los 492 encuestados Pittsburgh , 424 tenían experiencia de trabajo en los EE.UU. con una experiencia laboral mínima de cuatro años. Todos los participantes fueron extraídas de los programas de postgrado en las universidades , pero no se proporcionó información sobre su experiencia de trabajo real."( the pshycological contract: the development and validation of a managerial measure, pag: 55)". La validez del contenido, de

las mediciones de los contratos psicológicos y de su constructo, debe ser a través de datos empíricos y criterios específicos los cuales son:

- *La medición del contrato psicológico debe basarse en la teoría o el desarrollo inductivo.*
- *Un contrato psicológico debe evaluar las obligaciones mutuas y promesas.*
- *Las propiedades psicométricas de la medición del contrato psicológico y la pertinencia de la muestra han de ser evaluados. .*
- *La evaluación del contrato psicológico ha de ser evaluada para los distintos factores. Las medidas globales de cumplimiento o violación tienen que constar de varios elementos para garantizar la fiabilidad de la medida. .*
- *En la evaluación de los contrato psicológico se debe evaluar si un determinado tema es importante. Además, la evaluación debe ser directa. .*

Existen diferentes tipos de medición de los contratos psicológicos, la anterior es solo una de ellas debido a que segmenta diferentes categorías y las logra medir cada una primero como independientes y luego como un conglomerado de todas en conjunto.

McNeil (1985 ) por su parte introdujo una distinción entre dos tipos de contratos , marcando los extremos opuestos de unas cláusulas contractuales : contratos transaccionales y contratos relacionales .

A pesar de todas las investigaciones empíricas que se han hecho, la pregunta todavía permanece latente, si los contratos transaccionales y relacionales son generalizables a través de muestras y con el tiempo o no (Ten Brink, 2004).

Por su parte Rousseau y McLean Parks, 1993 se enfocaron a la esencia del contrato , marco de tiempo , la estabilidad , el alcance y la tangibilidad. Rousseau y Wade Benzoni (1994 ) desarrollaron tipologías estratégicas que representan refinamientos del contrato transaccional y relacional mediante la adición de dos tipos de violencia psicológica. A continuación se presenta una tabla que permite ver las diferentes mediciones de los contratos psicológicos de acuerdo al estudio y autor (tabla 2).

**Tabla 2.**

**Table 2.** Evaluation of psychological contract measures

Author(s)	Development: Theory based or inductively developed?	Content: assesses mutual obligations and/or promises?	Validation: psychometric characteristics known and appropriate for sample?	Measurement at an item level?	Direct assessment?	Distinction fulfillment, breach, violation?	Evaluation: recommended or not and for which purpose?
Rousseau, 1990	Inductive	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Short list of items
Guzzo, Noonan, & Elron, 1994	Self developed	Employer practices	Yes	Yes	Yes	No	Not recommended
Schalk, Freese & Van den Bosch, 1995	Theory based	Employer obligations	Yes	Yes	Yes	No	Not recommended
Freese & Schalk, 1997	Theory based	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Extended list of items
Robinson & Morrison, 2000	Theory based	Organisational contract breach and violation	Yes	No	Yes	Yes	Global assessment of organisational contract breach and violation
Herriot, Manning, & Kidd, 1997	Inductive	Yes	No	Yes	Yes	Yes	A standard measurement instrument is not available
Thomas & Anderson, 1998	Theory based	Expectations on employer obligations	Yes	Yes	Yes	No	Not recommended
Milward & Hopkins, 1998	Self developed	Indirectly	Yes	Yes	Yes	No	To assess specific changes
Porter, Pearce, Tripoli, & Lewis, 1998	Theory based	Employer obligations	Yes	Yes	No	No	Not recommended
Rousseau, 2000	Theory based	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Extended list of items, link to a typology of contracts
Kickul, Lester, & Finkl, 2002	Self developed	Employer obligations	Yes	Yes	Yes	No	Not recommended
Guest & Conway, 2002 (employer's view)	Inductive	Employer obligations	Yes	Yes	Yes	No	To assess the employer's view
Ten Brink, 2004	Self developed	Employer inducements	Yes	Yes	Yes	No	Not recommended
Psyceones, 2005	Theory based and inductive	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Employer and employee perspective; measures for violation and overall evaluation

Fuente: Measures psychological contract (Charissa Freese & Rene Schalk, 1995 pag. 282)

## Metodología empleada

Se realizó un estudio teórico de acuerdo a diferentes autores, los cuales tiene como fin último dar un entendimiento más amplio y práctico de los contratos implícitos y psicológicos dentro de las organizaciones. Se analizó la validez del constructo del contrato psicológico así como sus características, de esta forma se determinaron criterios básicos y específicos para dar validez al mismo.

## Conclusión

La medición de los contratos psicológicos permiten conocer la percepción que se tiene de las partes (empleado o empleador) antes el clima laboral, relaciones, deberes, derechos, promesas, expectativas, etc. Ofrece una visión de los procesos y del ambiente que lo rodea. A través de este tipo de medición se logra analizar la actitud, aptitud y disposición que tiene un individuo frente a su compañía, empleado o jefe causando efectos positivos o negativos dependiendo de la percepción de equidad y justicia que este tenga.

## LECTURA 2

**Título:** “Psychological and Implied Contracts in Organizations”

**“Contratos Psicológicos e Implícitos en las Organizaciones”**

**Autor:** Denis M. Rousseau

**Línea temática:** Marco teórico.

**Palabras claves:** relaciones laborales, contratos psicológicos, contratos implícitos, obligaciones laborales.

### **Referencia bibliográfica**

a) **Denis M. Rousseau**, Carnegie Mellon University

### **Objetivo General**

Brindar al lector un marco teórico de los contratos psicológicos e implícitos, además de un análisis de las características de dichos contratos y de la relación empleado/empleador.

### **Resumen**

Las relaciones entre empleado y empleador se establecen por medio de contratos escritos y verbales los cuales crean un fiel compromiso de las dos partes en pro de la compañía o corporación. A pesar de la responsabilidad legislativa que se tiene por medio de este documento (o palabra) no es garantía el cumplimiento pleno del mismo, debido a que existe subjetividad inherente en este tipo de convenciones. En consecuencia, por medio de este documento se explora un nuevo atributo: los contratos psicológicos.

Al momento de realizar un contrato, las partes pueden tener diferentes perspectivas (más si es un contrato verbal), ya que entre las partes, los valores, los conocimientos y las configuraciones de los términos pueden ser desiguales para empleado y empleador, es decir, la promesa de satisfacción o de producción por parte del empleado puede no ser lo que el empleador espera recibir a cambio o viceversa.

A pesar de que los contratos escritos delimitan un intercambio de deberes entre las partes, también se debe tener en cuenta las “consideraciones”, ya que son “reglas” implícitas las cuales tanto empleado como empleador deben de cumplir y llevar a cabo así no estén explícitamente mencionadas dentro de la convención. Este artículo propone dos formas de contratos no explícitos: contratos psicológicos y contratos implícitos.

El término contrato psicológico *“se refiere a las creencias del individuo con respecto a los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre una persona y su contraparte”* (Rousseau, 2000) Por medio de este tipo de contratos se logra realizar consideración por parte del empleado hacia la compañía y de las afecciones que puede lograr dicho individuo con la organización. Dichos tipos de contratos nacen cuando el empleado o empleador “asume” que la reciprocidad que recibe no va de acuerdo al trabajo que realiza. Estas situaciones podrían bien fortalecer o lastimar la relación que el empleado tiene con la organización, ya que el empleado puede estar por ejemplo a gusto con la reciprocidad por parte de la empresa y en consecuencia crear una relación a largo plazo. Por otro lado, si el empleado siente que la empresa no lo compensa proporcionalmente a su trabajo entonces podrá causar aflicciones en la relación y ansias de dejar la compañía. Los autores Nicholson and Johns (1985) definen los contratos psicológicos como parte de la cultura organizacional.

Para seguir entendiendo este tipo de contratos, es necesario profundizar en el concepto de equidad. Los empleados desean recibir un trato recíproco por el trabajo que realizan. Sus expectativas de recompensa (no solo económica) se basan en lo que ellos "creen" que merecen recibir.

La inequidad se puede percibir en diferentes escenarios, ya que un empleado que no es remunerado como sus semejantes puede asumir que se está violando el derecho de igualdad contra él. Es por esto que la violación de contratos psicológicos puede incluso ser más grave que la violación de contratos escritos ya que la confianza y la adhesión por parte del empleador a la empresa se puede derribar .

Esto puede causar que el individuo sienta frustración y decepción hacia la organización. Lo que finalmente puede generar enojo, ira, etc. yendo incluso hasta a generar discordias en su ambiente no sólo laboral sino personal.

Mientras que el tipo de contrato implícito "es una obligación mutua existente a nivel de la relación empleado/empleador"(Rosseau, 2000) siendo éste un contrato de interacción entre las partes tales como la lealtad.

Se caracteriza por ser el tipo de contrato en el cual las partes involucradas pueden tener expectativas similares pero al momento de especificar las obligaciones mutuas y de reciprocidad pueden desvariar. Es por esto que cada individuo en la organización puede tener un tipo de contrato diferente ya que el comportamiento y la relación que cada uno tiene con la empresa puede generar percepciones divergentes respecto a las deberes, promesas, convenios y metas de la empresa.

Debido a que las relaciones se fortalecen a través del tiempo los contratos implícitos lo hacen de la misma manera, los individuos que han perdurado y han creado una mayor relación con la empresa son mas propensos a recibir bonificaciones, no solo económicas. Por otra parte la violación de este tipo de contratos puede debilitar las relaciones formadas previamente con el tiempo entre empresa y empleador.

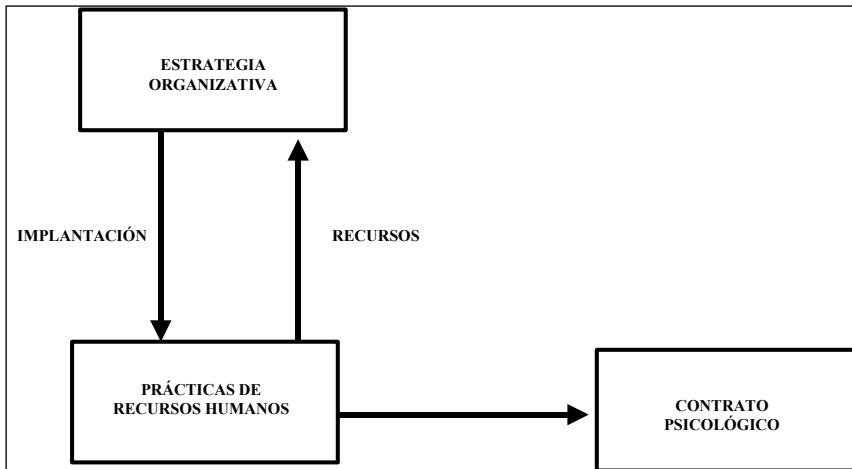
Los contratos implícitos no se caracterizan por se parte de trabajadores de medio tiempo, contrataciones espontaneas y tercerización del trabajo, debido a que estos individuos no alcanzan a formar una relación tan estrecha como lo son las personas que trabajan tiempo completo a la empresa.

### **Metodología Empleada**

Analizar a la mayor autoridad en contratos implícitos y psicológicos de la actualidad, Denis M. Rousseau. Se definió el concepto y marco teórico de la investigadora. Además se brinda el entendimiento de la celebración de los contratos, las percepciones y expectativas que los individuos adquieren o poseen al vincularse con una organización.

Los autores Miles and Snow(1984) propusieron el primer modelo del contrato psicológico, sin embargo Rousseau and Wade-Benzoni (1994) ampliaron dicho prototipo, generando el siguiente:

Grafico-1



Modelo Rousseau and Wade-Benzoni (1994)

### Conclusión:

Los contratos psicológicos han logrado expandirse debido a la alta fidelidad que pueden alcanzar, creando una relación a largo plazo con la empresa, buscando la igualdad sistemática de los trabajadores y logrando como consecuencia un ambiente en el cual la remuneración esta orientada en el esfuerzo de los individuos, sin olvidar por supuesto las obligaciones y deberes de cada uno de los colaboradores con la empresa. De esta manera el empleado logra percibir un ambiente laboral justo y equitativo, en el cual sus expectativas de desarrollo profesional y personal se colmaran.

### LECTURA 3

**Título:** “Psychological Contract Inventory, Employee and Employer Obligation”

**“Inventario del Contrato Psicológico, Obligaciones del Empleado y el Empleador”**

**Autor:** Denis M. Rousseau

**Línea temática:** Encuesta, inventario y escalas de medición para poder determinar la actualidad y futura perspectiva de los individuos en cuanto a las relaciones y contratos laborales.

**Palabras claves:** relaciones laborales, contratos psicológicos, contratos implícitos, obligaciones laborales.



## Referencia bibliográfica

a) **Denis M. Rousseau**, Carnegie Mellon University

### Objetivo principal

Análisis y descripción de los factores y características de la encuesta realizada por la investigadora Denis M. Rousseau.

### Resumen

A continuación se presenta la encuesta realizada por Denis M. Rousseau que tiene como objetivo poder cuantificar las percepciones que tiene el empleado del empleador y viceversa. Esta encuesta ya fue realizada por el autor en territorio norteamericano y Singapur, se compararon los resultados, dando como conclusión que las percepciones de cada país difieren debido a sus costumbres, cultura y forma de trabajo. Los estudios fueron realizados durante 1997-1998 en los cuales se tomo una muestra de 424 individuos para el área norteamericana y de 68 empleados pertenecientes al país asiático.

A diferencia de los Estados Unidos, Singapur poseen raíces culturales asiáticas, caracterizado por un especial énfasis en las relaciones interpersonales y una gran distancia entre los empleados y los empleadores. La condición de isla y ciudad-estado contribuye a la alta rotación de personal en cada organización debido a que las condiciones son limitadas y escasas. La muestra tuvo características similares tales como edad: de 19 a 62, con un promedio de 32 años. La experiencia de trabajo promedio fue de 9,3 años, con 3 organizaciones y finalmente el ultimo requisito era una permanencia Media con empleador de 4,5 años.

### Encuesta:

#### ***I. Obligaciones del empleado***

En qué medida usted ha realizado los siguientes compromisos u obligaciones a su empleado.				
Por favor conteste según la siguiente escala:				
1	2	3	4	5
Para nada	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran medida

#### ***EE en el corto plazo***

- Renunciar cuando quiera
- No tengo ninguna obligación futura con este empleador
- Salir en cualquier momento que yo elija
- No estoy bajo ninguna obligación de permanecer con la empresa

**EE en Lealtad**

- Realizar sacrificios personales por la organización
- Tomar esta organización de forma personal
- Proteger la imagen de la organización
- Me comprometo personalmente a esta organización.

**EE en Cercanía**

- Sólo realiza tareas necesarias
- Hacer solo las labores por las que me pagan
- Llevar a cabo un número limitado de funciones
- Sólo pueden desempeñar funciones específicas de acuerdo a mi contrato

**EE en Soporte de rendimiento**

- Aceptar desafíos y estándares cada vez mas altos
- Adaptarse a las cambiantes exigencias de rendimiento debido a necesidades de la empresa
- Responder positivamente al los requisitos del rendimiento dinámico
- Aceptar nuevas y diferentes exigencias de rendimiento.

**Desarrollo en EE.**

- Buscar oportunidades de desarrollo que mejoran mi valor ante el empleador
- Desarrollar las habilidades para aumentar mi valor a esta organización
- Ser cada vez mas valioso para mi empleador
- Buscar activamente oportunidades internas para la capacitación y el desarrollo

**Comercialización Externa en EE.**

- Establecer contactos fuera de esta empresa que mejorar mi potencial profesional
- Desarrollar habilidades para aumentar mis futuras oportunidades de empleo en otros lugares.
- Aumentar mi visión para empleados potenciales fuera de la organización.
- Buscar las asignaciones que mejorar mi empleabilidad en otros lugares

**Estabilidad en EE.**

- Seguir con esta organización indefinidamente
- tener planes orientados al largo plazo
- Seguir trabajando aquí
- No hacer planes para trabajar en otro lugar

---

**II. Obligaciones del empleador**

Considere su relación con sus empleados actuales. En qué medida usted ha realizado los siguientes compromisos u obligaciones a su empleado.

Por favor conteste según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Para nada	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran medida

***ER corto plazo***

- Un trabajo por el tiempo que el empleador me necesite
- No realizar ningún compromiso para que yo permanezca en el futuro
- Empleos a corto plazo
- Un trabajo por un corto periodo de tiempo

***Lealtad***

- Preocupación por mi bienestar personal
- Responder a mis preocupaciones personales y de bienestar
- Realizar decisiones con mis intereses en mente
- Preocuparme por mi bienestar en el largo plazo

***Cercanía***

- involucramiento limitado en la organización
- Entrenamiento exclusivo para mi trabajo actual
- Un trabajo limitado y específico, responsabilidades bien definidas
- Requiere de mí solo para llevar a cabo un limitado conjunto de funciones

***Soporte de rendimiento***

- Me Apoyan para alcanzar el mayor nivel de funciones
- Me Brinda ayuda para responder a los altos estándares de la industria
- Me apoyan para incrementar cada vez objetivos mas altos
- Me permiten ajustarme a lo nuevo, mediante exigentes requisitos de rendimiento.

***Desarrollo***

- Oportunidad para desarrollar carrera con esta compañía
- oportunidades de desarrollo con esta empresa
- progreso en esta firma
- oportunidades de promoción

***comercialización externa:***

- me ayudan a desarrollar habilidades comerciales externamente.
- las asignaciones de trabajo potencian mi comercialización externa

- \_\_\_ oportunidades potenciales de empleo fuera de la empresa
- \_\_\_ contactos que crean oportunidades de empleo en otra parte

**estabilidad**

- \_\_\_ empleo seguro
- \_\_\_ salarios y beneficios con los que puedo contar
- \_\_\_ empleo estable
- \_\_\_ beneficios estables para los familiares del empleado

**III. Transiciones de los contratos psicológicos**

En qué medida los siguientes elementos describen la relación con su empleador.				
Por favor conteste según la siguiente escala:				
1	2	3	4	5
Para nada	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran medida

**Desconfianza**

- \_\_\_ Retiene información de sus empleados...
- \_\_\_ Actúa como si no confiara en sus empleados
- \_\_\_ Introducir cambios sin la participación de los empleados
- \_\_\_ No comparte información con sus empleados

**incertidumbre**

- \_\_\_ Dificultas para predecir la relación que se entablase conmigo (\*)
- \_\_\_ La incertidumbre en cuanto a sus relaciones futuras conmigo
- \_\_\_ La incertidumbre con respecto a su compromiso con los trabajadores
- \_\_\_ La incertidumbre en sus compromisos relativos a mí

**Erosión (\*)**

- \_\_\_ Demandar mas de mi cuando estoy dando menos a cambio
- \_\_\_ Beneficios decrecientes en los próximos años
- \_\_\_ Disminución o estancamiento del salario mientras trabajo en la compañía
- \_\_\_ Mas y mas trabajo por menos pago

#### ***IV. Cumplimiento del contrato psicológico***

Por favor conteste según la siguiente escala:				
1	2	3	4	5
Para nada	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran medida

##### ***realización de empleado***

\_\_\_ En general, cómo siente que se ha cumplido los compromisos con su empleador

\_\_\_ En general, qué tan bien usted cumplen las promesas con su empleador

##### ***Realización del empleador***

\_\_\_ En general, cómo siente que se ha cumplido los compromisos con su empleado

\_\_\_ En general, qué tan bien usted cumplen las promesas con su empleado

##### **Ideas principales:**

- Se divide en cuatro faces diferentes en las cuales se puede analizar las perspectivas actuales y futuras del empleado y empleador.
- Se especifica las obligaciones de ambas partes.
- A través del cuarto punto se establece el cumplimiento de los debidos contratos psicológicos y la percepción que tiene el empleado o empleador de su contraparte.

##### **Metodología Empleada:**

Una vez establecida la estructura de la encuesta y los lineamientos con los cuales se va a medir las percepciones de los empleados ante los empleadores y viceversa resulta mas simple el análisis de resultados. Debido a que la segmentación entre las obligaciones de empleado, empleadores, transición de los contratos y cumplimiento de los mismos esta estructurada se logra especificar las fortalezas y debilidades de las partes.

Debido a la naturaleza del estudio, esta investigación estuvo enmarcada bajo el criterio de la autora Denis M. Rousseau y los estudios realizados previamente por ella. Los estudios fueron realizados en Singapur y Estados Unidos con el fin de entender la diferenciación entre las culturas y las percepciones que tiene los individuos dado el contexto social y económico en el

que se encuentren. Asimismo el estudio del caso permite la interacción y entendimiento de las formas de medir un contrato psicológico dentro de las organizaciones, se define una investigación exploratoria/descriptiva y como instrumento de recolección se toma una muestra significativa de 630 individuos de los cuales 424 pertenecen a los Estados Unidos de América y 68 individuos afuera de territorio norteamericano.

Uno de los propósitos de este estudio es dar al lector las herramientas necesarias para la construcción de un tipo de encuesta la cual facilite el entendimiento de los contratos psicológicos. Además, de esta manera el lector tenga los instrumentos necesarios y suficientes para poder cuantificar de manera objetiva las percepciones y expectativa de los individuos que sostienen un contrato laboral ante una compañía.

### **Conclusiones:**

El estudio presenta una solución a los cinco factores de obligaciones por parte del empleador, 1)lealtad, 2)desarrollo interno 3) Empleabilidad externa 4)comportamiento dinámico y 5) cercanía, según Comrey (1973) a pesar de que la encuesta se realiza bajo una estructura simple y da como resultados características generales, los factores y particulares externas influyen en el desarrollo interno de los individuos y en su rendimiento

## **LECTURA 4**

**Título:** “Psychological Contract Inventory Technical Report .”

### **“Análisis técnico del Inventario del Contrato Psicológico”**

**Autor:** Denis M. Rousseau

**Línea temática:** análisis técnico de la encuesta para dar lugar a resultados contundentes. Análisis del contenido del contrato psicológico bajo un criterio de evaluación y autoevaluación.

**Palabras claves:** inventario del contrato psicológico (PCI) , investigación organizacional, Contrato psicológico.

### **Referencia bibliográfica**

a) **Denis M. Rousseau**, Carnegie Mellon University.

### **Objetivo General**

Describir el análisis técnico de la encuesta realizada por Denis M. Rousseau (PCI) y detallar los factores y características de las dimensiones contractuales.

## Resumen

El inventario del contrato psicológico está diseñado para dar respuesta a dos propósitos en específico:

- 1) Como una herramienta psicométrica sólida para evaluar el contenido generalizable del contrato psicológico, para su uso en la investigación de la organización.
- 2) Como una autoevaluación diseñada para apoyar y fortalecer al ejecutivo y a la educación profesional .(Rousseau, 2000).

Los contratos psicológicos se pueden analizar desde diferentes ámbitos debido a que cada individuo tiene unas perspectivas, aspiraciones y expectativas diferentes, es por esta razón que se toma la decisión de generalizar las características y factores mas relevantes en el ámbito de los contratos psicológicos e implícitos, Morey y Luthans (1984) hacen una distinción entre las perspectivas éticas y de las características generales, dicha distinción se evalúa mediante escalas estandarizada para el empleado como para el empleador. Además se hace una distinción entre los factores transaccionales y relacionales de los individuos para que de este modo se logre dar un entendimiento de la cultura organizacional de cada compañía y de las relaciones que se tiene en el ámbito laboral.

El inventario del contrato psicológico tiene una naturaleza ética, es diseñado para evaluar las características de la relación de empleo basándose en un marco conceptual el cual esta fundamentado en la teoría de la organización y la investigación. (Rosseau & Wade.Benzoni, 1994; Rosseau, 1995).

En el mercado laboral los arreglos en la celebración de contratos tiene tres dimensiones: transaccional, relacional o hibrida. La recompensa y retribución son diferentes para cada uno de ellos, el desempeño a largo y corto plazo, la variación de las subjetividades implícitas, etc. Varía de acuerdo a cada dimensión.

Tabla 1

Términos de rendimiento y comportamiento			
Duración de la relación de empleo	Corto plazo	Transaccional	Transicional /no garantizado
	Largo plazo	Balanceado	Relacional

Fuente: adaptado de Rousseau (1995,p.98)

- Transaccional: Arreglos a corto plazo, se basa en la necesidad de adquirir una remuneración a cambio de la realización de tareas específicas dentro de la organización. Se enfoca en un intercambio monetario. Existe alta rotación de capital humano (un máximo de 5 años ejerciendo un cargo).

- Relacional: Contrato con arreglos a largo plazo, basados en la lealtad y confianza mutua entre el empleado y empleador. La salida de la empresa es difícil debido a que se genera una interdependencia entre las partes, finalmente las recompensas están condicionadas ligeramente al rendimiento, se derivan de la participación y empeño que ejerza el individuo hacia la organización.
- Balanceado: Convenios condicionados al desarrollo económico del individuo y éxito de la organización a través de la colaboración y desarrollo de los trabajadores. Ambos, trabajadores y empresas contribuyen enormemente a los demás en su aprendizaje y desarrollo. Las recompensas a los trabajadores se basan en resultados y contribuciones a la empresa. Se caracteriza por ser de duración ilimitada.
- Transicional: No es un contrato psicológico, bajo esta dimensión la empleabilidad futura no está garantizada, no hay planes para la retención de capital humano. La incertidumbre proporcionada por parte de la empresa ante el trabajador no permite crear vínculos relacionales orientados al largo plazo. Debido a la incertidumbre que se presenta en esta dimensión los trabajadores no crean lealtad ni confianza hacia la empresa.

Las organizaciones utilizan los anteriores tipos de contrato dependiendo del momento y situación en la que se encuentren, características de duración y rotación son de suma importancia a la hora de establecer algún tipo de contrato con los empleados ya que se debe establecer una orientación y relación a corto o largo plazo dependiendo del tipo de convención.

La realización de PCI genera patrones intrigantes cuando se realizan como una retroalimentación y calificación del mismo individuo, ya que los individuos dan como resultado las percepciones que ellos quisieran en su contrato psicológico preferido o ideal. (Rousseau, 2000).

### **El Instrumento**

A través del PCI se busca entender la percepción que tienen los empleados acerca de su estabilidad, superiores, futuro, expectativa y cumplimiento de los contratos psicológicos. Asimismo este instrumento permite una autoevaluación. El análisis presentado en este documento está basado en cuatro diferentes elementos: obligaciones del empleado, del empleador, transiciones y cumplimiento de los contratos psicológicos, se busca entender la correlación que tienen estos factores y como afectan a las partes. Cada uno de estos elementos deben ser medidos con la siguiente escala:

Por favor conteste según la siguiente escala:				
1	2	3	4	5
Para nada	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran medida



## **Muestras**

Se tomo un total de 630 individuos, de los cuales 492 pertenecían a Estados Unidos durante 1997-1998. Dentro de la muestra 424 individuos tenían una experiencia mínima de cuatro años, los 68 restantes habían trabajado por fuera de los Estados Unidos. Asimismo 138 empleados de jornada completa que asisten un programa de graduado de la tarde en Singapur también completaron el PCI en 1999. De esta manera se buscaba ver las diferencias en las percepciones acerca de las estructuras y culturas organizacionales. “Como los Estados Unidos, Singapur es un país sumamente desarrollado con un sistema legal basado sobre el derecho consuetudinario inglés, con relativamente poco derecho laboral, un factor que crea la amplia latitud de las formas de empleo que se pueden tomar (Rousseau y Schalk, 2000). Tiene un mercado de trabajo abierto y dinámico y el inglés es la lengua primaria de administración e instrucción. A diferencia de los Estados Unidos, la sociedad de Singapur tiene raíces asiáticas culturales, caracterizadas por el alto énfasis sobre las relaciones interpersonales y la distancia de poder es mayor entre empleados y empleadores”.

## **Metodología Empleada**

Se realizó un estudio en profundidad del marco teórico. De esta manera, se presenta a la organización (o al lector) las herramientas necesaria para poder determinar en qué dimensión se encuentra cada individuo (empleado) y cuáles son las acciones para crear relaciones a largo plazo con el empleador.

## **Conclusión**

Se concluye que el análisis psicométrico presentado en la encuesta revela once obligaciones a corto y largo plazo entre el empleado y el empleador, las obligaciones de estabilidad, percepción del cumplimiento del contrato psicológico, lealtad y confiabilidad de los individuos ante la organización y viceversa. En general muchos aspectos de la conceptualización y operacionalización de dimensiones psicológicas del contrato pueden ser generalizables a través de las sociedades, un ejemplo de esto es el caso americano y el caso indio. (Rousseau, 2000).

## **LECTURA 5**

**Título:** “Organizational Commitment & Psychological Contract in Knowledge Sharing Behaviour.”

**“El Compromiso Organizacional y el Contrato Psicológico en el Intercambio de Conocimientos”**

**Autor:** Bindu Gupta, Arushi Agarwal, Piyush Samaria, Punit Sarda, Rishab Bucha.

**Línea temática:** Propuesta de marco teórica desde la perspectiva de múltiples autores.

**Palabras claves:** intercambio de conocimientos, compromiso organizacional, Contrato psicológico, compromiso organizacional.

### **Referencia bibliográfica**

- a) **Bindu Gupta**, Institute of Management technology, Ghaziabad,
- b) **Arushi Agarawal**, Institute of Management technology, Ghaziabad.
- c) **Piyush Samaria**, Institute of Management technology, Ghaziabad.
- d) **Punit Sarda**, Institute of Management technology, Ghaziabad.
- e) **Rishab Bucha**, Institute of Management technology, Ghaziabad.

### **Objetivo General**

Comprobar la importancia de las relaciones interpersonales dentro de una organización, haciendo énfasis en la transferencia de conocimiento por parte de los empleados y empleadores.

### **Resumen**

El conocimiento se ha convertido en el elemento más importante dentro de la competencia y la sobrevivencia dentro del mercado laboral en el siglo XXI (Ling, 2003). De acuerdo al autor Peter Drucker (1993) el conocimiento es el elemento más importante para generar ingresos en la era contemporánea de post-capitalismo, en la cual nos encontramos. El conocimiento es un factor que una vez adquirido es imposible de abstraer, es por esto que la información que poseen los individuos es tan valiosa para una empresa u organización, ya que con dicha información el rendimiento y crecimiento de la empresa se ve beneficiado positivamente. Compartir información aumenta considerablemente el valor organizacional de la compañía (Styhre, 2002) ya que permite una comunicación más efectiva entre los individuos, sus pares y superiores, etc.

El compartir información entre los empleados involucra distintas actividades las cuales tales como la transferencia de conocimientos (Ford, 2001) dicha cesión resulta de suma importancia en el triunfo de una empresa en el mercado, dado que la transmisión de conocimiento crea un apalancamiento en las actividades realizadas por cada trabajador, sin embargo los autores Ciborra & Patriot (1998) demostraron a través de estudios que los empleados se resisten a compartir sus conocimientos, incluso estudios realizados por Renzl's (2008) indican que los individuos sienten miedo de perder su valor único y diferenciador si intercambian conocimiento con sus pares. Por otra parte Leana & Van Buren (1999) afirma que mayor compromiso con los objetivos organizacionales pueden estimular el intercambio de conocimientos.

Con el fin de que los conocimientos sean transferidos dentro de la organización se han realizado una amplia cantidad de estudios, investigaciones y mecanismos de comunicación en los cuales la interacción personal es la clave para lograr la efectividad dentro de la organización. (Wiig, 2004). A través de la interacción de los individuos y la transferencia de

conocimientos se logra desarrollar de una manera mas efectiva la solución a una problemática en especifico (Nonaka et al. 2006).

Investigaciones por parte de Hislop (2002), Kelloway & Barling (2000) y Scarbrought (1999) afirman que el compartir conocimientos entre empleados aumenta si la relación que se tiene entre ofrecer talentos individuales y esperar la retribución por parte del empleador es justa y positiva.

### **Metodología Empleada**

Revisión teórica del conocimiento como factor clave en el desempeño del individuo y de la empresa, revisión de investigaciones anteriores por parte de diferentes autores para entender las consecuencias de la transferencia de conocimiento entre pares laborales.

### **Conclusión**

La buena transferencia de conocimiento por parte de los empleados a sus semejantes produce un incremento a los beneficios de las organizaciones. Las compañías a través del tiempo han logrado descubrir que las relaciones interpersonales logran influir positiva o negativamente al desarrollo profesional, debido a esta razón diferentes autores han establecido métodos y herramientas las cuales tienen como fin ultimo lograr que el conocimiento fluya por la compañía y que el intercambio de conocimiento sea abundante.

## CONCLUSIÓN

Tras la búsqueda y análisis de los marcos teóricos, técnicos y prácticos se puede concluir que:

- Para las organizaciones el capital humano es la base del crecimiento sostenible, las relaciones interpersonales afectan el rendimiento de los individuos y debido a estos es necesario realizar estudios conductuales y relacionales constantemente, con el fin de entender la situación de la organización y las percepciones que tienen los empleados de la misma.
- La relación empleado/empleador influye en las percepciones y aspiraciones que tiene un individuo con la organización.
- Los contratos psicológicos e implícitos se encuentran en todos los tipos de contrato ya sean a corto o largo plazo, sin embargo aquellos contratos que están orientados al largo plazo implican unos contratos psicológicos e implícitos mas fuertes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. Homewood, Il.: Dorsey Press.
- Barnard, C. I. (1973). The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press.
- Ciborra, C.U.& Patriota, G. (1998), "Groupware and Teamwork in R&D; Limits to Learning and Innovation", R&D Management.
- Csoka, L. S. (1995). A new employer-employee contract? Employment Relations Today.
- Drucker, P. (1993), The Post Capitalist Society. 1st ed.. New York: Harper Business Press.
- Ford, D. (2001), Trust and Knowledge Management: the Seeds of Success, Queen's KBE Centre for Knowledge-Based Enterprises, Queen's University, Kingston, Canada.
- Herriot, P , Manning, W. & Kidd, J. (1997), "The Content of the Psychological Contract", British Journal of Management.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). New deals: The revolution in managerial careers.
- Johns, G. (1981). Difference score measures of organizational variables: A critique. Organizational Behavior and Human Performance.
- Kelloway, E.K and Barling, J. (2000), "Knowledge Work as Organizational Behaviour", Framework paper 0003, Queen's Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises, Kingston, Canada.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract.
- Leana, C.R. & Van Buren, H.J. (1999), "Organizational Social Capital and Employment Practices", Academy of Management Review.
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. Wisconsin Law Review, 483-525.
- McFarlane Shore, L., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, in C.L. Cooper and D.M. Rousseau, Trends in Organizational Behavior.
- McLean Parks, J., & Smith, F. (1998). Organizational contracting: 'a rational exchange?'. In: Halpern, J. and Stern, R. (eds). Debating rationality: Non-rational elements of organizational decision making.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. Journal of Organizational Behavior.
- Menniger, K. (1958). Theory of psychoanalytic technique. New York: Basic books.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1980). Designing strategic human resource systems. Organizational Dynamics
- Morey, N.C. & Luthans, F. (1984) An emic perspective and ethnoscience methods for organizational research. Academy of Management Review
- Nonaka, I, Von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006) "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances", Organization Studies.
- Renzl, B. (2008), "Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge

- Documentation".
- Rousseau, D. M. (1988). Human resource management for the future. In Hage, J. (Ed.), *Managing the Future*. Lexington, MA: Lexington.
  - Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*.
  - Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory technical report. Retrieved March, 2002.
  - Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations Cummings and B .M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*..
  - Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*
  - Rousseau, D. M., & Wade Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*.
  - Rousseau, D.M. (1995) Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Newbury Park.
  - Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni, K.A. (1994) Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*.
  - Scarbrough, H. (1999), "Knowledge as Work: Conflicts in the Management of Knowledge Workers", *Technology Analysis and Strategic Management*.
  - Sims, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*.
  - Styhre, A. (2002), "The Knowledge-intensive Company and the Economy of Sharing: Rethinking Utility and Knowledge Management", *Knowledge and Process Management*.
  - Ten Brink, B. E. H. (2004). Psychological contract: a useful concept; Amsterdam: PhD thesis, VU University.
  - Wiig, K. (2004), *People-Focused Knowledge Management*, Elsevier, Oxford.