

El archivo, el trabajador mexicano y el acceso a la información pública

Joaquín FLORES MÉNDEZ

Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (México D.F.)

jfloresm@sep.gob.mx

Recibido: 12/09/2012

Aceptado: 18/09/2012

RESUMEN

Los archivos de la administración pública mexicana se encuentran inmersos en una burocracia que centra su funcionamiento en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos, así como en el concepto de racionalidad del empleado. En este contexto, si el responsable del archivo considera como valor propio que: “la sociedad tenga acceso a la información pública en forma eficiente”, es necesario que los involucrados en el mismo estén consientes de tres premisas: el valor propio que la dependencia asume en cuanto a lo que significa la información que se genera y su uso; la importancia de la organización del archivo; y de las características del contrato psicológico que se tiene con los empleados, a partir del valor que como mexicanos los caracteriza, la lealtad. Se concluye que sólo así se puede pensar seriamente en que la sociedad tenga acceso en igualdad de condiciones a la información pública.

Palabras clave: archivos, administración pública, racionalidad, valores, lealtad, contrato psicológico, información pública

Archives, The Mexican Worker and the Access to Public Information

ABSTRACT

Mexican public administration's archives are immersed in a bureaucracy whose functioning depends on the following of norms, rules and procedures, in addition to the concept of rationality in the employee. In this context, if the responsible of the archives, from his own set values, considers that “society must have an efficient access to public information” then it is necessary for the people involved to be aware of the three following premises: the moral value the institution assumes regarding the significance of the information as well as its use, the importance of organization in the archives and the characteristics in the psychological contract with the employee, primarily a value that as Mexicans distinguishes them: loyalty. It can be concluded that only by these means can one begin to think seriously about society's equal access to public information.

Keywords: Archives, Public Administration, Rationality, Values, Loyalty, Psychological Contract, Public Information

1. Para Max Weber, la administración se centra en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos, así como en el concepto de racionalidad, considerándose éstos como los necesarios y suficientes para que la organización alcance sus objetivos, a esta forma de administración la conocemos como Burocracia, y dado que es la forma en que se basa la administración pública, es conveniente conocer sus características en cuanto forma de administración de las organizaciones:¹

1. Las actividades que desarrolle la institución se realizan bajo el enfoque racional, lo que lleva a la organización a alcanzar la eficiencia; estas funciones deben estar supeditadas a un conjunto de reglas, normas y procedimientos establecidos intencionalmente; estas reglas, normas o procedimientos están en función de la racionalidad, la aplicación de tales reglas, normas o procedimientos se debe hacer por personal técnicamente preparado; 2. Cualquier superior de una organización obedece al orden impersonal, y es bajo este mismo orden que manda y exige obediencia de sus subordinados; 3. El empleado en cuanto es miembro de la institución sólo obedece al puesto del que depende y cada uno de los puestos existentes se limita a una competencia específica por lo que existe una delimitación de las funciones en cada uno de los puestos; 4. La organización se estructura en una jerarquía, lo que implica a su vez una cierta autoridad, es decir, existe una subordinación de los niveles inferiores a los niveles superiores; 5. Cada puesto dentro de la compañía es independiente de la persona; la persona no puede apropiarse de alguno de los puestos de la organización; y las actividades que desarrolle el personal deben ser reportadas por escrito.

La administración de las organizaciones bajo esta perspectiva, se plantea, como se habrán dado cuenta, como una forma de administración completamente opuesta a lo que conocemos peyorativamente como “Burocracia”, ya que desde esta perspectiva weberiana, una organización que se administra en forma burocrática se plantea como una institución² que busca básicamente la eficiencia a lo largo de su actuación y se caracteriza por dos elementos, el uso de normas, reglas y procedimientos, y el concepto de racionalidad.

De lo anterior se desprende que aunque no estemos de acuerdo con los principios

¹Max Weber, *Economía y sociedad. Esbozo de Sociología comprensiva*, México, Fondo de Cultura Económica, 2008.

² Uno de los primeros trabajos en este rubro, se asocia con el modelo de Phillip Selznick. En su modelo, la organización tiene un sistema formal de reglas y objetivos, por lo que está diseñada para ser un instrumento técnico para movilizar al factor humano hacia ciertos objetivos. Tiene un sentido de coordinación de actividades, un instrumento racional creado para hacer un trabajo. Por otro lado, la institución es un producto natural de necesidades y presiones sociales. Cuando una organización se estudia como institución, se pone atención en su historia y como ha sido influenciada por su entorno (interno y externo), que necesidades de la sociedad cubre, hace énfasis en los problemas y experiencias que no son tomados en cuenta dentro del análisis administrativo. Es decir, para analizar a la institución, se considera su historia y su contexto. Phillip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, University of California Press, 1984, pp. 162.

de la burocracia weberiana, aspectos como orden, certidumbre, y control deben ser considerados como elementos que requieren las sociedades modernas para sobrevivir y crecer. Sin embargo, si bien en cuanto a estructura y objetivos resulta evidente que la Burocracia es necesaria para hacer más eficientes los servicios, en lo referente al ser humano Weber me parece que limita su participación dejándolo sólo como un recurso más que la organización puede utilizar para lograr sus objetivos, en donde una de las principales características de este individuo es su obediencia tanto a sus superiores, como a las normas, reglas y reglamentos que estipula su puesto en la organización. En este sentido, Weber establece que el hombre es racional, entre otros elementos, porque tiene la capacidad de desechar todos sus valores internos para adoptar únicamente el valor de la eficiencia.

Desde mi punto de vista, no es posible que el trabajador deje de lado sus valores propios ya que reflejan lo que le es importante o deseable³, porque en todas las culturas, estas ideas abstractas o valores son las que dan significado y orientación a los individuos cuando interactúan con el mundo social, y que se encarnan en normas o reglas de comportamiento que varían considerablemente de una cultura a otra, que, además, cambian con el transcurso del tiempo.⁴ Es decir, que tanto los valores como las normas forman parte de la cultura y la expresan, a la vez que son el resultado de cada uno de los diversos tipos de sociedad. Sin embargo, conviene subrayar que esta última está integrada por diversos grupos sociales caracterizados entre sí por la diversidad y diferenciación social.

En otras palabras, que en ningún caso se trata de “sociedades homogéneas” y, por lo mismo, no resultaría sorprendente encontrar variaciones en la dimensión asignada a cada uno de los valores,⁵ lo que nos permite proponer que cada grupo social tiene un valor predominante. En este sentido, a partir de estudios realizados recientemente, se ha encontrado que el valor predominante en la sociedad mexicana es el de la lealtad.⁶

³La cultura de una sociedad se compone de aspectos intangibles como las creencias, ideas y valores que dan contenido a la cultura, así como de aspectos tangibles como objetos, símbolos o tecnologías que representan ese contenido. Joaquín Flores Méndez, *La lealtad en la selección de personal en México*, 2012, en prensa.

⁴Anthony Giddens, *Sociología*, Madrid, Alianza Editorial, 2002, pp. 53-54.

⁵De acuerdo con Peter Burke, “en los últimos años ha habido una amplia reacción, entre científicos sociales e historiadores por igual, entre el determinismo asociado con el análisis funcional, con el marxismo, con los métodos cuantitativos y, de hecho, con la idea de una ‘ciencia social’. Esa reacción o rebelión ha tenido lugar bajo la bandera de la ‘cultura’, término que, igual que función, está ligado a un estilo particular de explicación”, que no conviene perder de vista. Peter Burke, *Historia y teoría social*”, México, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 1997, (Col. Itinerarios), pp. 138-139.

⁶Joaquín Flores Méndez, *La lealtad en la selección de personal en México*, 2012, *op. cit.*

A partir del análisis de este valor que es preponderante en el mexicano por formar parte de la sociedad en general y en particular de la sociedad que se forma en los centros de trabajo, y de acuerdo con Brian Schrag, propongo que el trabajador, en nuestro caso el mexicano, al solicitar su ingreso a una organización está dispuesto a dejar de lado sus experiencias laborales anteriores, en el caso de tenerlas, y crear, a reserva de comprobar, en la retórica de la organización, ofreciendo a cambio su antigüedad esperando a que se cumplan sus expectativas.⁷ Esta situación de “borrón y cuenta nueva” permite al trabajador regresar a la práctica de sus valores aprendidos en el tiempo y tener la capacidad de ser leal a la organización teniendo como base la confianza en el empleador, con lo que establece lo que se conoce como un nuevo contrato psicológico en esta nueva relación laboral.

Esta perspectiva de estudio, desde mi punto de vista, es fundamental para entender al trabajador mexicano que se le ubica en el archivo como consecuencia de actos o conductas que no correspondían con las que se desarrollaban en el lugar original de trabajo dentro de la organización. La persona que llega a este espacio dentro de la organización, siente que es castigado injustamente y su primer reacción es la de asumir un nuevo comportamiento que se sujetará a la nueva relación que llevará con su jefe inmediato, este nuevo comportamiento, como ya se señaló, se basa en su valor característico, aprendido a lo largo de su vida, la lealtad en el caso del mexicano. Valor que como se habrán dado cuenta, no corresponde con el de eficiencia planteado por Weber para la Burocracia.

Este nuevo comportamiento basado en su valor característico, puede ser estudiado desde la perspectiva del contrato psicológico, por lo que conviene que describamos sus características.

El concepto de contrato psicológico ha sido ampliamente utilizado en la literatura de psicología organizacional como una manera de examinar y explorar los cambios en la relación empleado–empleador en el trabajo.⁸ A pesar de ello, es un concepto sujeto todavía a debate incluso sobre su propia definición: si debe ser tratado como algo que está basado en una percepción individual del contrato, formulado sólo en la mente del empleado, o algo que implica tanto en el empleado como en el empleador la percepción de reciprocidad e intercambio dentro de la relación de trabajo.⁹

⁷ Brian Schrag, “The Moral Significance of Employee Loyalty”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 11, núm. 1, enero de 2001, pp. 41-66.

⁸ Norma D’annunzio–Green y Helen Francis, “Human Resource Development and the Psychological Contract: Great Expectations or False Hopes?”, *Human Resource Development International*, vol. 8, núm. 3, septiembre de 2005, pp. 327-344.

⁹ D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, California, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.

La literatura sobre el contrato psicológico se ha ampliado considerablemente en los últimos doce años, principalmente bajo la influencia de Rousseau;¹⁰ sin embargo, el concepto tiene sus antecedentes en la teoría del intercambio social. La base de esta teoría es que las relaciones sociales siempre han consistido en obligaciones no especificadas y en una distribución desigual de recursos de poder.¹¹

En términos del análisis organizacional, el constructo de intercambio social se muestra en los trabajos de Argyris,¹² Levinson y colaboradores¹³ y Schein.¹⁴ Argyris utiliza el término "contrato psicológico de trabajo" para describir la integración de la facultad de percepción y los valores en poder de ambas partes (organización e individuo) para las relaciones en el empleo. Esta literatura ilustra el punto de que las relaciones de empleo están determinadas tanto por el intercambio social como por el económico.¹⁵ Otros autores han estudiado las reacciones que tienen los empleados cuando perciben que su empleador no ha cumplido con uno o más de los compromisos prometidos, algunos resultados muestran que la violación del contrato se relaciona con una menor confianza al empleador,¹⁶ con la satisfacción en el trabajo,¹⁷ con el compromiso con la organización,¹⁸ con sus intenciones de permanecer en la organización,¹⁹ con el rol del empleado y el rendimiento²⁰ y con la

¹⁰ D. M. Rousseau, "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, 1989, pp. 121-139; D. M. Rousseau, "Psychological Contracts in Organizations", *op. cit.*; y D. M. Rousseau, "Schema, Promises and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, 2001, pp. 511-542.

¹¹ P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley, 1964.

¹² C. Argyris, *Understanding Organizational Behaviour*, Homewood, IL, Dorsey, 1960.

¹³ H. Levinson, C. R. Price, K. J. Munden y C. M. Solley, *Men, Management and Mental Health*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1962.

¹⁴ E. H. Schein, *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1965; y E. H. Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1978.

¹⁵ A. Fox, *Beyond Contract. Work, Power and Trust Relations*, London, Faber & Faber, 1974.

¹⁶ S. L. Robinson, "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, 1996, pp. 574-599.

¹⁷ S. L. Robinson y D. M. Rousseau, "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, 1994, pp. 245-259.

¹⁸ J. Coyle-Shapiro e I. Kessler, "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", *Journal of Management Studies*, vol. 37, 2000, pp. 903-930.

¹⁹ W. H. Turnley y D. C. Feldman, "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Loyalty and Neglect", *Human Relations*, vol. 52, 1999, pp. 895-922.

²⁰ S. L. Robinson, "Trust and Breach", *op. cit.*, y S. L. Robinson y E. W. Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, 1995, pp. 289-298.

insatisfacción laboral,²¹ lo que a su vez afecta negativamente la contribución del empleado.

Por su parte, el enfoque de estudio desde la visión de la administración de recursos humanos, se da sobre la noción de una vía de doble sentido, por un lado la percepción del intercambio entre promesas y obligaciones entre el empleador y el empleado y, por el otro, de las prácticas de la administración de recursos humanos en la configuración de este intercambio.²² Watson describe al contrato psicológico como una “estrategia compleja y dinámica de intercambio” entre el individuo y la organización en la que el empleado considera que la relación laboral va más allá de sus habilidades y capacidades de trabajo. El empleado también tiene una identidad y una biografía, así como diversos valores y sentimientos o emociones acerca del mundo.²³ Cada vez más, los empleadores tratan de manejar estas emociones y demanda de diversas formas de “trabajo emocional” a través de la creación de “la administración de emociones” en el diseño de servicios relacionados con el empleo y la formación profesional.²⁴ También se han hecho estudios alrededor del papel de las experiencias del empleado en empleos anteriores y actuales para la conformación de sus percepciones, así como del impacto en estas percepciones de las prácticas de administración de recursos humanos empleados.²⁵

Grant se basa en esta literatura para desarrollar los planteamientos teóricos del contrato psicológico en los que las experiencias de trabajo y la retórica de la administración de recursos humanos adoptados por la dirección, son tratadas como factores clave que influyen en la configuración de las percepciones del empleado. Este marco clasifica al contrato psicológico en tres tipos: congruente, parcial o contrato de prueba. El contrato congruente convoca al trabajador para que las políticas y prácticas se perciban como coincidentes con la retórica de la administración de recursos humanos. Este tipo de contrato se presenta cuando la

²¹ W. H. Turnley y D. C. Feldman, “Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 2000, pp. 25-42.

²² D. Guest, y N. Conway, *Employer Perceptions of the Psychological Contract*, London, CIPD, 2001; D. Guest y N. Conway, “Communicating the Psychological Contract: An Employer Perspective”, *Human Resource Management Journal*, vol. 12, núm. 2, 2002, pp. 22-38; D. Guest y N. Conway, *Organizational Change and the Psychological Contract*, London, CIPD Survey Report, 2002. y T. J. Watson, *Organizing and Managing Work*, Pearson, Harlow, 2002.

²³ T. J. Watson, “Management 'Flavours of the Month: Their Role in Managers' Lives”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 4, 1994, pp. 889-905; y T. J. Watson, *Organizing and Managing Work*, *op. cit.*, p. 129.

²⁴ S. Fineman, “Emotion and Management Learning”, *Management Learning*, vol. 28, núm. 1, 1997, pp. 13-25.

²⁵ D. Grant, “HRM, Rethoric and the Psychological Contract: A Case of 'Easier Said Than Done'”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, núm. 2, 1999, pp. 321-350; y S. L. Robinson y D. M. Rousseau, “Violating the Psychological Contract”, *op. cit.*

retórica tiene sentido para el empleado y coincide con la realidad. El contrato parcial se produce cuando sólo una parte de la retórica de la administración de los recursos humanos y de las expectativas de los empleados ha sido cumplida. El contrato de prueba se da cuando los empleados “compran el contrato” a partir de “esperar y ver”.²⁶ Aquí, los empleados están dispuestos a aceptar que lo que se está prometiendo bajo la retórica de la administración de recursos humanos tardará en hacerse realidad. Grant subraya la importancia del contrato de prueba, ya que en él los empleados estarían dispuestos a hacer de lado sus experiencias anteriores y creer, a reserva de comprobar, en la retórica, ofreciendo a cambio su antigüedad para que se cumplan las expectativas. Si las promesas se mantienen entonces se da la posibilidad de cambiar a un contrato congruente.²⁷ Por su parte, los teóricos del intercambio social han considerado a la relación laboral como un intercambio de lealtad y esfuerzo a cambio de incentivos por parte de la organización.²⁸ Las formas de incentivos pueden incluir salarios, beneficios sociales, la naturaleza misma del trabajo, las condiciones de trabajo,²⁹ así como los beneficios socioemocionales.³⁰ Eisenberger y otros especialistas sostienen al respecto,³¹ basándose en la norma de la reciprocidad, que los empleados están motivados para compensar el trato que les da la organización actuando en forma que la apoya. La evidencia empírica muestra una relación positiva entre los incentivos de la organización y las actitudes y comportamiento de los empleados.³² Parece, por tanto, que el papel de las promesas (es decir, percepción de las obligaciones) se limita a ofrecer “la línea base” para que el empleado compare lo que ha recibido. Esta percepción de obligaciones puede ejercer una influencia importante sobre el comportamiento de los empleados, porque las promesas realizadas representan posibles incentivos futuros que el trabajador puede o no recibir en el curso de su relación con el empleador. Independientemente de que estos posibles incentivos se hagan realidad, su obtención está condicionada a la forma en que el empleado se comporte en esa relación. En consecuencia, los empleados deben

²⁶ El empleado está buscando en todo momento pruebas de que el empleador cumple con el contrato y está consciente de que esto toma tiempo para materializarse. D. Grant, “HRM, Rethoric and the Psychological Contract”, *op. cit.*, pp. 229-331.

²⁷ N. D'annunzio-Green y H. Francis, “Human Resource Development”, *op. cit.*, p. 331.

²⁸ L. Rhoades y R. Eisenberger, “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 2002, pp. 648-714.

²⁹ J. G. March y H. A. Simon, *Organizations*, New York, Wiley, 1958.

³⁰ S. Armeli, R. Eisenberger, P. Fasolo y P. Lynch, “Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, 1998, pp. 288-297.

³¹ R. Eisenberger, S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch y L. Rhoades, “Reciprocation of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, 2001, pp. 42-51.

³² L. Rhoades y R. Eisenberger, “Perceived Organizational Support”, *op. cit.*; y L. W. Porter, J. L. Pearce, A. M. Tripoli y K. M. Lewis, “Differential Perceptions of Employers' Inducements: Implications for Psychological Contracts”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, 1998, pp. 769-782.

ser motivados a comportarse de tal manera que aumente la probabilidad de que esas promesas se cumplan.³³

En otras palabras, históricamente existía un entendimiento mutuo entre empleados y empleadores. Por una parte, se esperaba que los empleados que trabajaban arduamente, que causaban pocos problemas y, en general, que hacían lo que el jefe quería; obtendrían de los empleadores a cambio, "buenos empleos" con "buena paga", que éstos les ofrecieran numerosas oportunidades de ascenso y prácticamente que les garantizaran el empleo vitalicio. Se trataba de un mundo estable y predecible, el empleado sería leal al empleador y, a cambio, el empresario proporcionaría al empleado grandes expectativas en el trabajo, una comunicación constante dentro de la organización, poder de decisión en su trabajo y con él mismo, una inversión en su seguridad financiera futura, el reconocimiento frecuente a la calidad de su trabajo y la seguridad en el mismo.³⁴

En este sentido, es importante reconocer el contexto "estable y predecible" en que se dieron los factores que contribuyeron a cultivar la literatura alrededor del contrato psicológico, y de como gran parte de ella ha sido objeto de posterior investigación y análisis.³⁵ La literatura actual, como lo señala Hiltrop³⁶ no considera las mismas suposiciones de hace cerca de 50 años, sobre todo en un contexto dinámico como el actual, y es así que se han dado una serie de cambios que aparentemente ponen en tela de juicio muchas de las hipótesis "tradicionales" de los sistemas de relaciones laborales. De acuerdo con este autor, se ha pasado de una visión de largo plazo con seguridad laboral, previsibilidad, igualdad, certeza, tradición, justicia, interdependencia, confianza mutua y lealtad a la empresa en donde tanto el empleado como el empleador dan por hecho que ambos están haciendo bien su trabajo de manera responsable y que esta responsabilidad es compartida con la propia empresa la que reconoce el título y rango de los participantes a través del salario diferenciado, todo lo anterior se da en un ambiente de tolerancia y respeto mutuo.

Al respecto Guest³⁷ afirma que los lugares de trabajo se han fragmentado cada vez más debido a formas nuevas y más flexibles de empleo. A la vez, los directivos se han vuelto cada vez más intolerantes a utilizar largos y lentos periodos de tiempo en los procesos de negociación que se dan en los sistemas convencionales de relaciones

³³ Jacqueline A. M. Coyle-Shapiro, "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, núm. 8, diciembre de 2002, p. 928.

³⁴ Brian J. Ewis, "Building Employee Loyalty", *The Denver Women's Business Chronicle*, diciembre/enero de 1998, Smarth Grow Inc., Englewood, Colo., p. 12.

³⁵ P. Herriot, *The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs*, London, Sage, 1992.

³⁶ J. Hiltrop, "Managing the Changing Psychological Contract", *Employee Relations*, vol. 18, núm. 1, 1996, pp. 36-49.

³⁷ D. Guest, "The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract", *Applied Psychology*, vol. 53, 2004, pp. 541-555.

laborales. En consecuencia, las promesas y ofertas que se hacen de buena fe un día se rompen rápidamente debido a una serie de imperativos de mercado. Con la disminución en la negociación colectiva y el aumento de los llamados valores individualistas en la fuerza de trabajo, los arreglos informales están cobrando mayor importancia en este espacio.

Como resultado de ello, la literatura de las relaciones laborales “tradicionales” parece estar fuera de contacto con los cambios en el contexto actual del mundo del trabajo, ya que la idiosincrasia y la cada vez más diversa naturaleza del empleo, parecen limitar el uso de un marco teórico como el del contrato psicológico, que refleja las necesidades del individuo con expectativas sobre el empleo implícitas y no expresadas para el estudio de las personas en el trabajo.³⁸

Ya que los alcances del contrato psicológico se encuentran en discusión, no así sus características, me parece conveniente señalar estas últimas a partir de la literatura existente, que distingue dos componentes del contrato psicológico: transaccionales y relacionales.³⁹ Estos dos componentes hacen hincapié en los diferentes tipos de relaciones de intercambio entre el empleado y el empleador, y difieren en la participación de cada uno de los componentes.⁴⁰

En una transacción de intercambio, explícita y/o implícitamente las organizaciones prometen proporcionar determinada remuneración económica por determinados servicios que presta el empleado. En consecuencia, a corto plazo el contrato–acuerdo entre las dos partes funciona. En contraste, el componente relacional hace hincapié en una interacción socio–emotiva entre el empleado y el empleador. Los elementos relacionales giran en torno a la confianza, respeto y lealtad que se desarrollan con el tiempo.⁴¹ Este componente del contrato psicológico se está convirtiendo en una cuestión más compleja para las organizaciones, ya que algunas se ven obligadas a reducir su personal mientras que otras se enfrentan a una lucha por empleados en el mercado laboral, lo cual hace difíciles encontrar y retener a empleados calificados. En este entorno competitivo, un entendimiento de cómo atraer y retener talento crítico es cada vez más importante.

³⁸ Cullinane, Niall y Tony Dundon, “The Psychological Contract: A Critical Review”, *International Journal of Management Reviews*, v. 8, n. 2, 2006, pp. 114.

³⁹ I. R. Macneil, “Relational Contract: What We Do and Do Not Know”, *Wisconsin Law Review*, 1985, pp. 483-525.; y E. W. Morrison y S. L. Robinson, “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy of Management Review*, vol. 22, 1997, pp. 226-256.

⁴⁰ David C. Thomas y Kevin Au, “Cultural Variation in the Psychological Contract”, *Academy of Management Proceedings*, 2000.

⁴¹ Kenneth P. De Meuse, Thomas J. Bergmann y Scott W. Lester, “An Investigation of The Relational Component of The Psychological Contract Across Time, Generation, and Employment Status”, *Journal of Managerial Issues*, primavera de 2001, vol. 13, Fascículo 1.

Asimismo, existen al menos tres factores internos que sugieren que los contratos psicológicos responden a la idiosincrasia, éstos son: las necesidades de los empleados, la interpretación que hacen los empleados de las necesidades de la organización y las personalidades y valores de los empleados.⁴² Los contratos psicológicos, como ya lo mencionamos, fueron inicialmente propuestos como procedentes de las necesidades de los trabajadores y la interpretación de los empleados de las necesidades de la organización.⁴³ Los empleados tienen necesidades únicas que están tratando de satisfacer a través del trabajo. Ellos no están siempre plenamente conscientes de todas sus necesidades, aunque éstas tengan una poderosa influencia sobre las expectativas de los empleados de lo que su organización les proporcionará.⁴⁴ Es la necesidad tácita única de cada empleado la que desarrolla creencias idiosincráticas acerca de las obligaciones de la organización. Por tanto, un empleado que por circunstancias de la vida requiere de estabilidad en el empleo se suma a una organización que considera estable y exitosa; entonces, el empleado puede creer que la organización tiene la obligación de proporcionarle seguridad en el empleo, incluso aunque ésta nunca se lo haya prometido.⁴⁵

El contrato psicológico juega entonces un papel importante en la retención del recurso humano calificado, ya que su comprensión, como ya lo he señalado, tiene un componente subjetivo que hace que cada individuo entienda en forma distinta las obligaciones recíprocas laborales que hay entre él y la organización,⁴⁶ y que no todos consideren que en ciertas circunstancias se ha cumplido con el contrato psicológico aun cuando no se haya hecho.⁴⁷

Aquí entran en juego la percepción que tiene el empleado de la cultura organizacional, aunque ésta no haya sido discutida explícitamente,⁴⁸ así como las formas de operación, pues en principio ambas delimitan sus creencias de lo que es el contrato psicológico.⁴⁹ Estas creencias parecen definirse en los primeros contactos

⁴² H. Levinson, C. Price, K. Munden, H. Mandl y C. Solley, *Men, Management, op. cit.*; E. Schein, *Organizational Psychology, op. cit.*; D. Rousseau, "Psychological Contracts in Organizations", *op. cit.*; D. Rousseau, "Schema, Promise and Mutuality", *op. cit.*; y M. Meckler, B. Drake y H. Levinson, "Putting Psychology Back Into Psychological Contracts", *Journal of Management Inquiry*, vol. 12, núm. 3, 2003, pp. 217-228.

⁴³ E. Schein, *Organizational Psychology, op. cit.*; y H. Levinson, *Men, Management, op. cit.*

⁴⁴ H. Levinson, *Men, management and mental, op. cit.*; y Meckler, M., B. Drake y H. Levinson, "Putting Psychology Back into Psychological Contracts," *op. cit.*

⁴⁵ G. Dabos y D. Rousseau, "Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers," *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, núm. 1, 2004, pp. 52-72.

⁴⁶ William H. Turnley y Daniel C. Feldman, "A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations", *Human Resource Management Review*, vol. 9, núm. 3, 1999, pp. 367-386.

⁴⁷ D. M. Rousseau, "Psychological Contracts in Organizations", *op. cit.*; y W. H. Turnley y D. C. Feldman, "Psychological Contract Violations During", *op. cit.*, pp.71-83.

⁴⁸ William H. Turnley y Daniel C. Feldman, "A Discrepancy Model", *op. cit.*, p. 371.

⁴⁹ R. A. Guzzo y K. A. Noonan, "Human Resource Practices as Communications in the

sociales que tiene el trabajador en la organización ya que le ayudan a delinear como será tratado en la organización y qué puede esperar en forma razonable de ella.⁵⁰

Asimismo, es precisamente la naturaleza perceptiva del contrato psicológico la que nos permite plantear preguntas sobre la posibilidad de la influencia de las diferencias culturales, pues en diferentes culturas, las personas aprenden diferentes conjuntos de valores,⁵¹ que se desarrollan en los marcos cognitivos que se utilizan para ayudar a los procesos de información sobre situaciones tales como su relación con su empleador.⁵² Aunque hay argumentos que sustentan que las organizaciones no establecen relaciones únicas con cada empleado, sino que las establecen con grupos de empleados con expectativas y ofertas comunes, lo que sugiere que los empleados en el mismo grupo de trabajo tendrían contratos psicológicos similares.⁵³

En esencia, en una relación de trabajo el contrato psicológico consiste en el "intercambio de beneficios y recompensas" entre una persona y una organización.⁵⁴ Sin embargo, cuando esa relación es a largo plazo, el intercambio entre las partes puede ir mucho más allá de la compensación para cubrir expectativas acerca del respeto mutuo y la confianza, así como de códigos de conducta y otras conductas relacionales.⁵⁵ Una violación al contrato psicológico puede hacer que decaiga la lealtad tanto de los empleados como de los empleadores,⁵⁶ y puede también afectar negativamente o romper una relación establecida, lo que ocurre cuando una parte considera que la otra no ha cumplido con sus obligaciones.⁵⁷ Como es evidente, esta consideración tiene su fundamento en elementos de índole cultural, pues la cultura influye en el desarrollo de una violación del contrato psicológico a través de tres mecanismos distintos pero relacionados entre sí. Estos son: la percepción selectiva de

Psychological Contracts", *Human Resource Management*, vol. 33, 1994, pp. 447-462.

⁵⁰ D. C. Feldman, "A Contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, 1976, pp. 433-452.; y H. D. C. Thomas y N. Anderson, "Changes in the Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A Story of Recruits Entering the British Army", *Journal of Organizational Behavior*, núm. 19, 1998, pp. 745-767.

⁵¹ M. Erez y P. C. Earley, *Culture, Self-Identity, and Work*, New York, Oxford University Press, 1993.

⁵² S. Fiske y S. Taylor, *Social Cognition*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1984.

⁵³ V. Ho, "Social Influences on Evaluations of Psychological Contract Fulfillment", *Academy of Management Review*, vol. 30, núm. 1, 2005, pp. 113-128.

⁵⁴ J. Hallier y P. James, "The Employee Psychological Contract: Agency, Protection and Advancement", *Journal of Management Studies*, núm. 34, 1997, pp. 703-728.

⁵⁵ D. M. Rousseau, "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *op. cit.*

⁵⁶ D. T. Hall y J. E. Moss, "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", *Organizational Dynamics*, núm. 26, 1998, pp. 22-37.; y G. Martin, H. Staines y J. Pate, "Linking Job Security and Career Development in a New Psychological Contract", *Human Resource Management Journal*, núm. 8, 1998, pp. 20-40.

⁵⁷ E. W. Morrison y S. L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed", *op. cit.*

la “señal inicial” de la violación, el sesgo de atribución del individuo para controlar la violación y la distancia cultural relativa entre el individuo y la organización.⁵⁸

En los últimos años ha habido una transición de contratos relacionales a contratos transaccionales.⁵⁹ Mientras que los primeros se basan en la lealtad, en donde las partes esperan una relación a largo plazo,⁶⁰ los últimos están orientados hacia el desarrollo y aprendizaje basados en proyectos. Algunos estudios han señalado también la existencia de formas híbridas del contrato psicológico,⁶¹ y sostienen que hay una “continuidad” entre contratos transaccionales y relacionales y que en éstos son posibles formas “balanceadas” o “de transición”. Si bien esta revisión del contrato psicológico nos ayuda a tratar de entender lo que pasa con la lealtad en la relación entre empleado– empleador, queda pendiente revisar que pasa con la lealtad en una relación empleado–organización, para lo cual nos será útil revisar brevemente la teoría de la agencia.

La Teoría de la Agencia

Esta teoría nos ofrece otra herramienta para revisar la relación entre el empleado y la organización. La teoría de la agencia indica que una relación existe cuando una entidad económica (el principal) autoriza a la otra (el agente) para actuar en su nombre.⁶² Es parte fundamental en la relación de agencia, el conflicto entre el interés de las partes y la escasa verificación de la conducta del agente por el principal. Dado que ambas partes son maximizadoras de utilidad, que no de eficiencia a la manera weberiana, los costos de agencia se producen inevitablemente cuando el agente no persigue el mejor interés del principal, sino que actúa en forma oportunista para conseguir sus propios fines.⁶³ El concepto original de agencia era bastante simple. Por ejemplo, hace cerca de 180 años Joseph Story⁶⁴ definió al principal como “un inversionista principal con el pleno y total dominio, autoridad y derecho sobre ‘las

⁵⁸ David C. Thomas y Kevin Au, “*Cultural Variation*”, *op. cit.*

⁵⁹ P. Herriot y C. Pemberton, *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*, Chichester, UK, Wiley, 1995.

⁶⁰ Yan Aimin, Zhu Guorong y Douglas T. Hall, “International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts”, *The Academy of Management Review*, vol. 27, núm. 3, Julio de 2002, p. 379.

⁶¹ C. Handy, *The Age of Unreason*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press, 1990, D. M. Rousseau, “*Psychological Contracts in Organizations*”, *op. cit.*; y D. M. Rousseau, *Psychological Contracts Inventory Technical Report*, Pittsburgh, Carnegie Mellon University, 2000.

⁶² K. M. Eisenhardt, “Agency Theory: An Assessment and Review”, *Academy of Management Review*, núm.14, 1989, pp. 57-74; y R. Fox, “Agency Theory: A New Perspective”, *Management Accounting*, vol. 62, núm. 2, 1984, pp. 36-38.

⁶³ M. C. Jensen y W. H. Meckling, “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, núm. 3, 1976, pp. 305-360.

⁶⁴ I. R. Macneil, *The New Social Contract: An Inquiry Into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT, Yale University Press, 1980, p. 78.

cuestiones subjetivas”, mientras que para Adam Smith, se limitaba a la relación entre la empresa y el director titular de la empresa.⁶⁵ Esta relación se ha vuelto mucho más compleja hoy en día como resultado, entre otros, del aumento del número de inversionistas en la organización o del número de directores generales, generales adjuntos, asesores, etcétera. En particular, las funciones del principal han sido en gran medida "institucionalizadas" y son realizadas para el bienestar de la organización por los subordinados en la jerarquía corporativa, en lugar de hacerlo éste directamente.⁶⁶ Jensen señala que los problemas de agencia también pueden ocurrir en una relación de trabajo, en la que el empleado individual como el agente, traten de maximizar su función de utilidad, que puede ser muy diferente a la de la organización o la del principal,⁶⁷ ¿Cuántas veces hemos querido escuchar directamente del Secretario de Estado de la Secretaría en donde laboramos su posición respecto del acceso a la información de la propia Secretaría? Y si lo hemos escuchado, ¿Cuántas veces ha coincidido esta posición con la de nuestro jefe directo?

En este sentido, la teoría de agencia nos señala cómo se modifica el contrato psicológico en una organización ya que tanto el principal como el agente pueden modificar sus expectativas originales, como resultado del oportunismo de cada uno de ellos o de cambios incontrolables en el contexto. Cabe señalar que el análisis a profundidad de lo que significa mantener el estado de “lealtad mutua” entre el empleado y el administrador de la organización a través de esta teoría, no constituye el objetivo de mi presentación por lo que únicamente señalaré en forma general las posibles formas en las que se modifica el contrato psicológico entre los agentes. Desde la perspectiva de esta teoría, pueden ocurrir tres tipos de transición en el contrato original que lo alejan, valga la redundancia,⁶⁸ del original “estado de lealtad mutua” al que ya nos hemos referido, a: oportunismo del agente, oportunismo del principal, o de mutua transacción.

1) La transición debida al oportunismo del agente se produce como resultado de los cambios en las expectativas de cada empleado. Desde la perspectiva de la teoría de agencia, ambos agentes maximizarán sus oportunidades para proseguir su propio interés. En particular, la relación de intercambio social entre las dos partes cambia cuando aumenta el poder relativo de negociación de uno frente al otro; la parte ganadora aumenta el precio para mantener la relación,⁶⁹ o podría ocurrir como

⁶⁵ Smith, Adam, *Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*, México, Fondo de Cultura Económica, 1958.

⁶⁶ I. R. Macneil, “*The new social contract*”, *op. cit.*

⁶⁷ M. C. Jensen, “Eclipse of the Public Corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 67, núm. 5, 1989, pp. 61-74.

⁶⁸ Yan Aimin, Zhu Guorong y Douglas T. Hall, “International Assignments”, *op. cit.*, pp. 383-384.

⁶⁹ R. Emerson, “Power–Dependence Relations”, *American Sociological Review*, núm. 27, 1962, pp. 31-41.

resultado de las fuerzas del entorno.⁷⁰ En nuestro caso, el que es el “dueño” del archivo, lo que va en contra de la propuesta de Burocracia de Weber,⁷¹ es quien proporciona la información que se le solicite, y ante el desconocimiento del responsable del archivo, del contenido del archivo mismo, accede a su tiempo y voluntad por lo que la relación de intercambio social se modifica día a día, empoderando al trabajador cada vez más, lo que transforma sus propias expectativas respecto del lugar que ocupa en la organización.

2) La transición debida al oportunismo del principal se debe a que el estado de “lealtad mutua” entre los agentes cambia al oportunismo del principal si la organización se mueve a un contrato de transacción, mientras que el individuo mantiene su compromiso con uno relacional. Este tipo de cambio podría ser el factor clave en la mayoría de los casos de violación del contrato psicológico, en el que el trabajador acusa a la organización de no cumplir con los términos de sus obligaciones.⁷² Lo anterior puede ocurrir en nuestros archivos cuando le “solicitamos” al responsable del archivo que “desaparezca o retrase” el acceso a la información. El actuar de esta forma genera en el responsable del archivo, la expectativa de que va a recibir, aún sin que se le diga explícitamente, alguna retribución por su acción, al pasar el tiempo y no obtener esta gratificación, da por violentado el contrato psicológico y acusa a la organización de no cumplir con los términos de sus obligaciones.

3) En la transición debida a la mutua transacción, si bien las transiciones pueden ocurrir como consecuencia de los cambios en cualquiera de las dos partes, los cambios en el estado de “lealtad mutua” a un contrato mutuo de transacción son resultado de los cambios en las expectativas de ambas partes. En este caso, el individuo y la organización participan en renegociaciones formales o informales de las expectativas mutuas en relación con las tareas actuales. Como resultado de estas negociaciones, es posible que sigan valorando el trabajar juntos, lo que los puede llevar a reconocer que la continuidad de la relación significa contemplar un nuevo modelo de relación más abierto de contribución mutua y satisfacción. De esta manera, la organización puede lograr una mayor flexibilidad en su relación con los empleados y reducir sus posibles quejas sobre violaciones al contrato; mientras que, por su parte, el individuo ya no se sentiría con la obligación de cumplir con sus expectativas de lealtad y se convertiría en un “agente libre” para perseguir las oportunidades de carrera más allá de la organización misma. En otras palabras, se reconoce la capacidad del trabajador y de su empleador en fijarse metas que van más allá de las que imponen las circunstancias y el trabajo mismo.

⁷⁰ Yan Aimin, Zhu Guorong y Douglas T. Hall, “International Assignments”, *op. cit.*, p. 383.

⁷¹ Cada puesto dentro de la compañía es independiente de la persona; la persona no puede apropiarse de alguno de los puestos de la organización. Max Weber, *Economía y sociedad*. *op. cit.*

⁷² Yan Aimin, Zhu Guorong y Douglas T. Hall, “International Assignments”, *op. cit.*, p. 384.

El contrato psicológico y el trabajador mexicano

En una sociedad como la mexicana en donde la llamada “globalización” ha sentado sus reales, en los términos de los contratos psicológicos de hoy, ambas partes parecen reconocer que la relación empleado/empleador está cambiando. Las organizaciones públicas a menudo se centran en los objetivos institucionales y en ejercer el gasto programado, mientras que por su parte, los empleados, suelen centrarse en las necesidades inmediatas de empleo y oportunidades de carrera, este tipo de relación tiende a favorecer a corto plazo el afecto y la autogratificación,⁷³ aunque a medida que aumenta la presión sobre las organizaciones para que sean más flexibles, adaptables y eficientes, el cambio en su estrategia para enfrentar estos retos puede llevarlas a utilizar un conjunto de estrategias que en vez de solucionar los conflictos, alteran las percepciones de intercambio de los empleados.

En otras palabras, ya que las organizaciones modifican sus estrategias, es probable que los empleados creen que su contribución no está alineada con lo que supuestamente la organización les prometió. Si el desequilibrio es percibido como persistente en el tiempo, los empleados pueden comenzar a cuestionar la naturaleza de la relación del trabajador con el empleador. No obstante, desde mi punto de vista, la violación del contrato psicológico en la relación laboral que tiene el trabajador mexicano a partir de sus antecedentes culturales no influye en su expectativa de lealtad al solicitar empleo en otra organización, ya que por una parte sus metas establecidas en lo individual son cooperar y competir;⁷⁴ y, por la otra, sus valores están asociados con hacer cosas buenas y tener buenas relaciones con los demás.⁷⁵

Por lo anterior, al romperse el contrato psicológico y no existir alineación entre los objetivos y comportamiento tanto del responsable del archivo como del responsable de la organización, el empleado percibe que no es reconocido su valor fundamental, que en México es la lealtad y actúa a partir del valor que reconoce la organización a través de cualquiera de sus superiores lo que lo lleva a cometer actos que van en contra del objetivo del archivo mismo que es proporcionar información útil y oportuna, en palabras de Weber, “ser eficiente”.

Por lo tanto, si en nuestra dependencia acordamos que funcione como una Burocracia weberiana y consideramos como valor propio que: “la sociedad tenga acceso a la información pública en forma eficiente”, es necesario que todos los que laboran en la dependencia estén consientes de tres premisas: el valor propio que la

⁷³ K. P. De Meuse, T. J. Bergmann y P. A. Vanderheiden, "Corporate Downsizing: Separating Myth from Fact", *Journal of Management Inquiry*, núm. 6, 1997, pp. 168-176; y D. M. Noer, *Breaking Free: A Prescription for Personal and Organizational Change*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1997.

⁷⁴ Cristina Nava Carpizo, “Casos de la vida real: La confianza y la cultura en el grupo de trabajo”, Tesis de Doctorado en Administración, ITESM-CCM, julio de 2007, p. 239.

⁷⁵ David W. Hart, Jeffery A. Thompson, Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective, *Business Ethics Quarterly*, Volume 17, Issue 2, April 2007, pp. 297-323.

dependencia asume en cuanto a lo que significa la información que se genera y su uso; la importancia de la organización misma del archivo; y aunque sea en forma implícita, las características del contrato psicológico que se tiene con cada grupo de empleados o con cada uno de ellos, a partir del valor que como mexicanos los caracteriza, la lealtad. Sólo así, desde mi punto de vista, podemos pensar seriamente en que la sociedad tenga acceso en igualdad de condiciones a la información pública.