

**LOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS COMO MARCO
EXPLICATIVO DE LA RELACIÓN LABORAL:
NUEVOS RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Núm.
51/2002**

JESÚS MANUEL RODRÍGUEZ PÉREZ

*Profesor Asociado del Departamento de Administración de
Empresas y Contabilidad.
Universidad de Oviedo.*

Este trabajo ha sido seleccionado y obtenido el **2.º Premio Estudios Financieros 2002** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: doña Paz GONZÁLEZ GARCÍA, don José Manuel CASADO GONZÁLEZ, don Fernando CASAS OJEDA, don Miguel Ángel LÓPEZ GONZÁLEZ, don Vicente FERNÁNDEZ HERRERO y don José María PRIETO ZAMORA.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

Extracto:

EN este trabajo se utiliza el concepto de *contrato psicológico* –conjunto de expectativas del empleado, que definen lo que el individuo y la organización esperan dar y recibir de cada uno durante su relación–, como metáfora útil para comprender y analizar el funcionamiento de las organizaciones. Los cambios que se han producido durante los últimos años en el contexto económico en el que operan las organizaciones apuntan hacia una nueva definición de los contratos psicológicos. En este sentido, uno de los principales retos a los que se enfrenta la dirección de recursos humanos es el establecimiento de un contrato psicológico apropiado. Las prácticas de recursos humanos desempeñan un papel clave como mensajeras del contrato psicológico que la organización desea, siendo de gran importancia conseguir una integración entre dichas prácticas, ya que la ausencia de la misma dará como resultado un contrato psicológico basado en mensajes confusos, que crearán problemas tanto a la organización como a sus empleados.

Sumario:

1. Introducción.
2. El significado del contrato psicológico.
3. Características de los contratos psicológicos.
4. Tipos de contratos psicológicos: contratos transaccionales *versus* relacionales.
5. Las prácticas de recursos humanos y los contratos psicológicos.
 1. Las prácticas de recursos humanos y sus características contractuales.
 2. Las prácticas de recursos humanos y la formación de los contratos psicológicos.
6. La definición de los nuevos contratos psicológicos.
7. Implicaciones para la función de recursos humanos.
8. Conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

La relación de empleo se caracteriza por abarcar todo el espectro contractual, desde lo estrictamente legal hasta lo puramente psicológico. Muchos aspectos están cubiertos por legislación específica y en los contratos se suelen especificar varios aspectos de la relación, tales como el horario de trabajo, salario, prestaciones o retribuciones indirectas, entre otros. Sin embargo, después de definir estos aspectos, todavía queda un gran número de cuestiones –cómo vestir, cómo dirigirse al jefe, con quién se debe comer, límites permisibles en las cuentas de gastos, si es adecuado hablar con franqueza, etc.– sin resolver, de manera que la relación laboral está determinada sólo parcialmente (SPINDLER, 1994).

En este sentido, las prácticas de recursos humanos (los procesos de selección, evaluación del rendimiento, formación y compensación, entre otras) determinan, en gran medida, las experiencias de los individuos en las organizaciones. Cada una de esas actividades representa una elección de la organización sobre cómo tratar a los empleados, a quién contratar, quién será promovido o quién recibirá un incremento en la retribución. Asimismo, cada una de estas prácticas ejerce una gran influencia en las elecciones que realizan los individuos respecto a la organización: decisión de participar, grado de esfuerzo, período de permanencia, cómo tratar a los compañeros ¹. Las actividades de gestión de recursos humanos contribuyen, por tanto, a la configuración de la relación entre la organización y sus empleados (ROUSSEAU y GRELLER, 1994).

Los contratos psicológicos laborales se pueden definir como el conjunto de expectativas del empleado, que determinan lo que el individuo y la organización esperan dar y recibir de cada uno durante el período de su relación (ROUSSEAU, 1989). Los contratos constituyen una característica omnipresente y necesaria en las organizaciones. Sirven para vincular a los individuos y las organizaciones, y regular su comportamiento, haciendo posible el logro de los objetivos organizativos (ROBINSON, KRAATZ y ROUSSEAU; 1994). En este sentido, una de las principales funciones de la dirección de recursos humanos es establecer un contrato psicológico apropiado (ROUSSEAU y GRELLER, 1994).

¹ A este respecto, MARCH y SIMON (1958) señalaban que los empleados se enfrentan a dos decisiones fundamentales en su interacción con las organizaciones: la «decisión de producir», que se refiere a si los empleados están dispuestos a trabajar tan duro y a producir tanto como la organización pide; la «decisión de participar», que se refiere a si los empleados eligen permanecer en la organización o dejarla.

Sin embargo, en las dos últimas décadas se ha producido un cambio profundo en el contexto económico en el que operan las organizaciones. Los cambios en las condiciones laborales y las reestructuraciones organizativas (HIRSCH, 1987) han creado incertidumbre en relación con las condiciones del empleo, llevando a lo que se ha descrito como un «nuevo contrato psicológico» entre los empleados y los empresarios (EHRlich, 1994; HILTROP, 1995; KISSLER, 1994; ROUSSEAU y GRELLER, 1994; SIMS, 1994) ². La consiguiente definición y comunicación de los nuevos contratos psicológicos será uno de los retos fundamentales a los que se enfrente la dirección de recursos humanos en el futuro.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, en este trabajo se utiliza el concepto de contrato psicológico como marco explicativo de las relaciones laborales en las organizaciones. Así, en los tres epígrafes siguientes se estudia su significado, sus características básicas y se describen los principales tipos de contratos psicológicos. Posteriormente, se analizan las prácticas de recursos humanos desde la óptica de los contratos psicológicos. Así, se utilizan seis dimensiones para explicar los contratos y la forma en que se pueden emplear las prácticas de recursos humanos para reforzar el contrato deseado. A continuación, se proponen una serie de recomendaciones para una adecuada gestión de los contratos psicológicos en el nuevo contexto socio-económico al que se enfrentan las organizaciones, analizando las implicaciones que esto conlleva para la función de recursos humanos en la organización. Finalmente, se exponen las conclusiones más relevantes derivadas de este estudio.

2. EL SIGNIFICADO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Los orígenes del concepto de contrato psicológico se remontan a los trabajos de ARGYRIS (1960), LEVINSON *et al.* (1962) y SCHEIN (1965). ARGYRIS (1960) utilizó el término «contrato de trabajo psicológico» para describir la relación y el entendimiento implícito entre un grupo de empleados y su supervisor. En la descripción del contrato, ARGYRIS (1960) afirma:

«puesto que el supervisor comprende que este sistema tenderá a producir óptimamente bajo un liderazgo pasivo, y puesto que los empleados están de acuerdo, se puede suponer que se desarrollará una relación entre los empleados y el supervisor que podría denominarse "contrato de trabajo psicológico". Los empleados mantendrán una elevada producción, pocas quejas, etc., si el supervisor garantiza y respeta las normas de la cultura informal de los empleados (es decir, deja cierta libertad a los empleados, se asegura de que obtienen un salario adecuado y un trabajo seguro)» (p. 97).

² Como señalan KING (2000) y SCHALK y FREESE (1997), el «acuerdo tradicional» entre empleador y empleado que se basaba en la oferta de seguridad laboral y recompensas materiales a cambio de lealtad por parte del empleado no parece ajustarse a la situación actual de muchas organizaciones.

LEVINSON *et al.* (1962) desarrollan el concepto en el mismo sentido, y describen el contrato psicológico como la suma de expectativas mutuas entre la organización y el empleado. Utilizan este concepto para destacar las expectativas implícitas que preceden a la relación entre el empleador y el empleado. Algunas expectativas son más conscientes que otras: por ejemplo, expectativas respecto al salario, mientras que otras son más inconscientes como, por ejemplo, las perspectivas de promoción a largo plazo.

Apoyándose en los trabajos de ARGYRIS (1960) y LEVINSON *et al.* (1962), SCHEIN (1965) sostiene que:

«El concepto de contrato psicológico implica que el individuo tiene una serie de expectativas en relación con la organización pero, por su parte, la organización también tiene una serie de expectativas respecto al individuo. Esas expectativas no sólo se refieren a la tarea que va a ser realizada por tales o cuales honorarios, sino que también implica el conjunto de derechos, privilegios y obligaciones entre el trabajador y la organización» (p. 11).

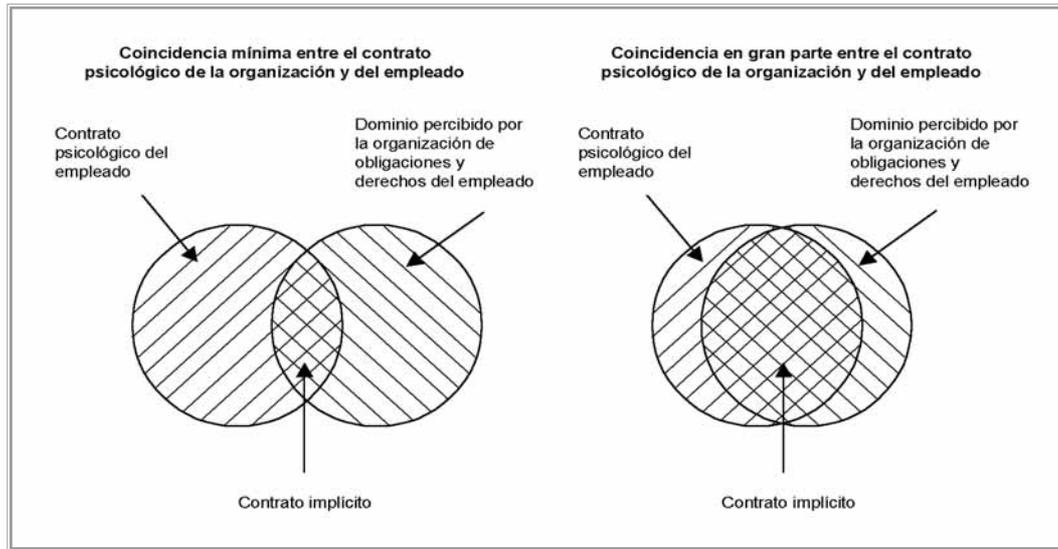
Estas definiciones iniciales hacen hincapié en las expectativas mutuas entre las dos partes de la relación de intercambio: empleador y empleado (COYLE-SHAPIRO y KESSLER, 2000). Es decir, se asume una relación de intercambio entre empleador y empleado, en la que se deben tener en cuenta las expectativas y obligaciones de las dos partes implicadas si se pretende determinar la existencia de acuerdo o disparidad. Este supuesto resulta problemático ya que se están comparando expectativas de diferentes niveles (organizativo e individual). Además, en el caso de la organización surge el problema de qué o quién representa a la organización. Respecto a la organización difícilmente se puede suponer que existe un conjunto uniforme de expectativas (ANDERSON y SCHALK, 1998). En este sentido, ROUSSEAU (1989) introduce una definición más restringida.

ROUSSEAU (1989) y ROUSSEAU y McLEAN PARKS (1993) definen los contratos psicológicos en las organizaciones como el conjunto de creencias del individuo respecto a los términos del intercambio entre el empleador y el empleado. Dicho de otra forma, un contrato laboral psicológico es el conjunto de expectativas del empleado, que definen lo que el individuo y la organización esperan dar y recibir de cada uno a lo largo de su relación (ROUSSEAU y WADE-BENZONI, 1994). Con la definición de ROUSSEAU (1989) se pasa de una perspectiva bilateral centrada en la relación entre dos partes y en distintos niveles (individual y organizativo) a una perspectiva unilateral centrada en el nivel individual.

A pesar de la existencia de estas dos definiciones, la mayor parte de las investigaciones han optado por el enfoque presentado en el trabajo seminal de ROUSSEAU (1989). Este trabajo, por lo tanto, al igual que la mayor parte de la literatura, se centra exclusivamente en la perspectiva del empleado.

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS

Figura 1. Dominios de obligaciones/derechos de los contratos psicológicos e implícitos.



FUENTE: McLEAN PARKS y SCHMEDEMANN (1994)

Los contratos psicológicos son muy subjetivos y específicos a cada empleado. Comprenden elementos concretos (salario, condiciones laborales) y abstractos (seguridad, desafíos) del «toma y daca» entre empleador y empleado. La naturaleza individual y perceptual de los contratos psicológicos los diferencia de los contratos implícitos. Los contratos implícitos surgen a partir de las pautas de interacción entre las partes y de ciclos reiterados de intercambio, son observables y comprobables por observadores externos (por ejemplo, los tribunales), y permiten realizar predicciones sobre las interacciones futuras (ROUSSEAU, 1989). Esta visibilidad surge de la congruencia entre los contratos psicológicos individuales de las partes, lo que conduce a pautas predecibles de comportamiento (**figura 1**) (McLEAN PARKS y SCHMEDEMANN, 1994).

Cuando existe una coincidencia significativa entre los contratos psicológicos de la organización y de los empleados, el contrato implícito es consistente con el contrato psicológico de ambas partes. Sin embargo, cuando la coincidencia es pequeña, el dominio de comportamientos que constituyen el contrato implícito será muy reducido (y, lógicamente, el dominio de comportamientos que puede constituir una violación del contrato psicológico de una parte, pero no de la otra, será mayor). Desde esta perspectiva, los contratos psicológicos son distintos de los contratos implícitos porque éstos se basan en interpretaciones *mutuas* y tienen más connotaciones legales (ROUSSEAU, 1989). No obstante, forman parte del aglutinante que vincula a los empleados con las organizaciones. Así, el

incumplimiento o violación de los contratos psicológicos señala a los participantes que ya no comparten (o nunca compartieron) un conjunto de valores y objetivos comunes (SIMS, 1994), lo que puede disminuir el compromiso de los empleados con la organización, aumentar la intención de abandonar la misma y otras reacciones disfuncionales (GUZZO y NOONAN, 1994; SCHEIN, 1965).

En el diseño de los sistemas de recursos humanos se debe tener en cuenta, además, que los contratos psicológicos presentan las siguientes características (ROUSSEAU y GRELLER, 1994):

La mayor parte de los contratos son incompletos. Los contratos, generalmente, son incompletos debido a la racionalidad limitada (SIMON, 1957) y a un entorno organizativo cambiante, que hace imposible especificar todas las condiciones por adelantado (WILLIAMSON, 1975). Las obligaciones de los trabajadores se describen de forma genérica (así, términos como «servicio de calidad» o «trabajo en equipo» son susceptibles de múltiples interpretaciones). Del mismo modo, tampoco se define exactamente la forma en que los empleadores proporcionarán «formación excelente» u «oportunidades educativas». Cuanto mayor sea la duración de la relación laboral, más obvio e inevitable resulta el carácter incompleto del contrato inicial. Los empleados completarán la información que les falta prestando atención a las declaraciones y acciones de los directivos de la organización, observando a sus compañeros y las señales que proporcionan las prácticas administrativas de la organización. Las interacciones de los empleados con la organización constituyen, por tanto, su fuente de información sobre los contratos (ROUSSEAU y GRELLER, 1994).

Existencia de múltiples contratistas. Tanto las personas como distintas prácticas transmiten mensajes sobre lo que la organización espera de sus empleados y lo que ofrece a cambio (ROUSSEAU y GRELLER, 1994). En la **tabla 1** se recogen las principales fuentes.

TABLA 1. Contratistas.

A TRAVÉS DE INTERACCIÓN	A TRAVÉS DE OBSERVACIÓN	A TRAVÉS DE SEÑALES ADMINISTRATIVAS/ESTRUCTURALES
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutadores • Directivos • Compañeros • Mentores 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Compañeros • Alta dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación • Carrera profesional • Evaluación del rendimiento • Formación • Manuales de personal

FUENTE: ROUSSEAU y GRELLER (1994)

La información sobre el rendimiento requerido de los empleados proviene de los directivos, compañeros, evaluaciones del rendimiento, declaraciones de misión, clientes y competidores. Las investigaciones sobre las entrevistas no estructuradas (probablemente una de las técnicas de selección más comunes) indican que, generalmente, dos entrevistadores diferentes harán distintas preguntas y ofrecerán distintos tipos de información a los candidatos potenciales. En la medida en que estas personas transmitan distinta información proporcionarán una visión de las futuras condiciones laborales no sólo incongruente, sino también diferente a la postura organizativa «oficial».

Se debe tener en cuenta, además, que la interpretación de las expectativas de rendimiento requerido puede ser un proceso continuo. Los empleados identificarán una serie de fuentes de información que les indicarán si su rendimiento es aceptable. Como se señaló anteriormente, estas fuentes pueden incluir a los clientes, subordinados, así como a compañeros y directivos. En cualquier caso, la disponibilidad de información proporcionada por la organización aumenta con la iniciativa individual de los empleados para conseguir una información variada. Es decir, aquellos empleados que se esfuercen más en la búsqueda de información podrán encontrar más contratistas dentro de la misma organización que aquellos otros con una menor iniciativa (ROUSSEAU y GRELLER, 1994).

Los contratos son resistentes al cambio. Un contrato psicológico es un conjunto de expectativas que se fundamentan en experiencias previas, siendo muy resistente al cambio (GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN y CARDY, 1998). Los empleados generalmente se atienen a las condiciones de los contratos que existían cuando fueron contratados. Esta estabilidad se debe en parte al proceso de selección (SCHNEIDER, 1987). Un proceso de selección efectivo, por definición, atrae a la organización a aquellas personas que prefieren lo que la organización ofrece. Esas preferencias tienden a ser estables a lo largo del tiempo. Un segundo motivo que explica la estabilidad de los contratos a lo largo del tiempo es que las personas no procesan de forma continua información sobre lo que los demás esperan de ellos. La información se suele procesar en el transcurso de los cambios o transiciones (por ejemplo, en la selección, traslados y cambios de puesto). Por este motivo, es bastante probable que los contratos psicológicos de los empleados sean relativamente conservadores por naturaleza, restringiendo los cambios y, posiblemente, haciendo que dichos cambios sean más traumáticos (ROUSSEAU y GRELLER, 1994).

Los contratos distribuyen o reparten el riesgo. Durante la mayor parte de este siglo los contratos laborales se han desarrollado a partir del hecho de que el empleador asumía los riesgos utilizando capital y trabajo, mientras que el empleado cumplía el papel definido por la estrategia de la organización. Este tipo de contrato ofrecía estabilidad a los empleados, siempre y cuando proporcionasen el desempeño requerido, mientras que los riesgos inherentes a la estrategia eran soportados por la organización (ROUSSEAU y GRELLER, 1994).

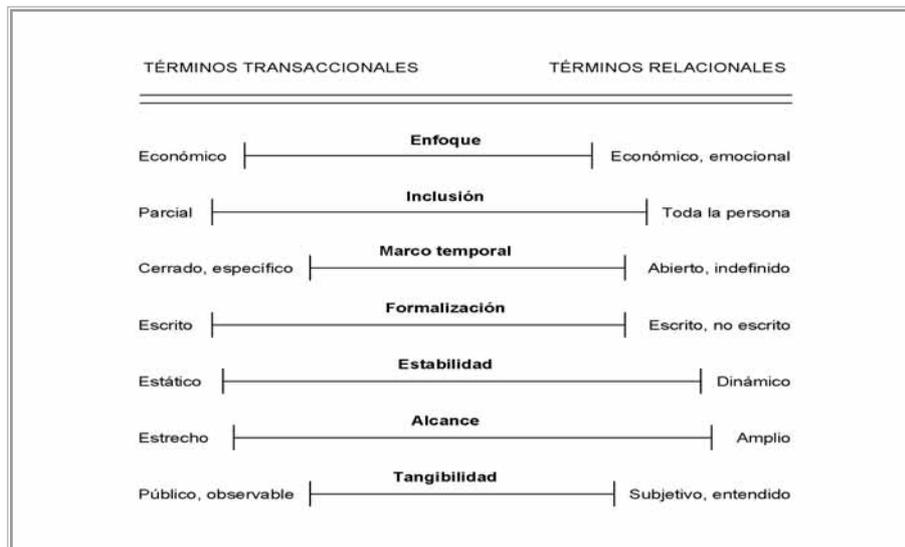
Sin embargo, a partir de los años 70 se han reducido en gran medida los vínculos que unían a las organizaciones con sus empleados. Debido a la necesidad de reducir costes y mejorar la productividad, incluso las organizaciones más grandes han tenido que reducir sus plantillas y eliminar algunos de los derechos ofrecidos a sus empleados durante décadas (seguridad en el empleo, pro-

mociones, incrementos salariales anuales, etc.) (HILTROP, 1995). De hecho, la reducción en las prestaciones indirectas en este contexto es considerada por algunos autores (LUCERO y ALLEN, 1994) como una fuente creciente de violación de los contratos psicológicos. Lo que se discute, en definitiva, es el hecho de requerir que los empleados compartan riesgos que previamente soportaba la organización. Si las organizaciones actuales exigen una mayor flexibilidad y reparto de los riesgos asociados a su actividad, estos factores se reflejarán finalmente en los nuevos contratos psicológicos. Así, los sistemas de recursos humanos se están adaptando para reflejar los distintos niveles de riesgo que se espera que asuman los empleados (ROUSSEAU y GRELLER, 1994).

4. TIPOS DE CONTRATOS PSICOLÓGICOS: CONTRATOS TRANSACCIONALES VERSUS RELACIONALES

Aunque los contratos pueden adquirir múltiples formas, ciertos tipos de términos contractuales suelen aplicarse conjuntamente. Por ejemplo, términos como el *pago de incentivos* y *niveles de rendimiento claramente especificados* tienden a aparecer de forma conjunta, como también lo hacen la *lealtad* y la *preocupación por el bienestar del empleado*. Así, aunque cada organización y cada trabajador tienen una manera particular de expresar los términos contractuales, dichos términos tienden a encajar en ciertas categorías generales que han sido denominadas, siguiendo la tipología de MACNEIL (1985), *transaccionales* y *relacionales*. Estos términos se pueden considerar como los dos extremos de un *continuum* contractual (**figura 2**).

Figura 2. Un continuo de términos contractuales.



FUENTE: ROUSSEAU (1995)

Los contratos transaccionales se caracterizan porque sus términos están bien definidos, pueden ser cuantificados monetariamente, son específicos y de duración limitada. Por el contrario, los contratos relacionales están menos definidos. Sus términos son más abstractos, comprenden intercambios monetarios y no monetarios, y abarcan la relación entre el individuo y la organización de forma amplia. Recibir el salario prometido es un aspecto que forma parte del contrato transaccional, mientras que ser tratado con respeto por el empleador es un aspecto relativo al contrato relacional. Los contratos relacionales, con su marco de referencia socioemocional y un conjunto de términos más amplio, estimulan conductas de los empleados no requeridas de forma explícita por el empleador (ROUSSEAU y McLEAN PARKS, 1993).

Entre los términos transaccionales típicos se encuentran los siguientes (ROUSSEAU, 1995; p. 91):

- Condiciones económicas específicas (p. ej., nivel salarial) como principal incentivo.
- Limitada implicación personal en el trabajo (p. ej., trabajar un número de horas relativamente bajo/baja inversión emocional).
- Marco temporal cerrado (p. ej., empleo estacional, dos o tres años como máximo en el puesto).
- Compromisos limitados a unas condiciones claramente especificadas (p. ej., contrato sindical).
- Escasa flexibilidad (los cambios requieren una renegociación del contrato).
- Utilización de las capacidades actuales (no desarrollo).
- Términos claros, fácilmente comprensibles por observadores externos.

En el otro extremo del continuo se encuentran los contratos relacionales, que se centran en relaciones abiertas y que implican inversiones considerables por parte de los empleados (habilidades específicas a la organización, desarrollo de carreras a largo plazo) y del empleador (formación amplia). Este tipo de inversiones generan un alto grado de interdependencia y barreras a la salida. Entre los términos relacionales típicos se encuentran los siguientes (ROUSSEAU, 1995; p. 92):

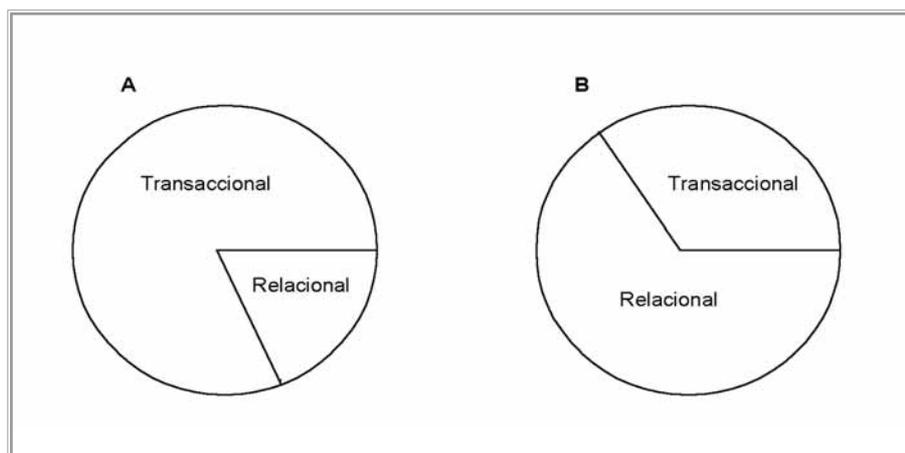
- Implicación emocional, además de intercambio económico (p. ej., apoyo personal, preocupación por el bienestar familiar).
- Relaciones que abarcan toda la persona (p. ej., crecimiento, desarrollo).
- Marcos temporales abiertos (es decir, indefinidamente).
- Términos tanto escritos como no escritos (p. ej., algunos términos surgen a lo largo del tiempo).

- Carácter dinámico y sujeto a cambios durante la vida del contrato.
- Condiciones omnipresentes (p. ej., afectan a la vida personal y familiar).
- Entendido subjetiva e implícitamente (es decir, las condiciones son difíciles de comprender por terceras partes).

En cualquier caso, los contratos psicológicos se caracterizan por poseer cualidades transaccionales y relacionales al mismo tiempo (GUZZO y NOONAN, 1994). Sin embargo, varían en función de la proporción de aspectos transaccionales y relacionales que conllevan (**figura 3**). ROUSSEAU y MCLEAN PARKS (1993) sostienen que la naturaleza del contrato depende de factores tales como el estatus y la duración de la relación empleador-empleado. Por ejemplo, el contrato psicológico de un empleado temporal será más transaccional que el de un empleado fijo. Lo mismo ocurre si se compara el contrato de un trabajador a tiempo parcial con el de uno a tiempo completo.

La proporción entre aspectos transaccionales y relacionales también depende de los beneficios y prácticas de recursos humanos que la organización proporciona al empleado (GUZZO y NOONAN, 1994). Las prácticas que se limitan a las necesidades básicas, relacionadas con el trabajo y que satisfacen el contrato laboral explícito, se incluyen en el componente transaccional del contrato psicológico. Mientras que aquellas prácticas que van más allá de las necesidades básicas del empleado, alcanzando múltiples aspectos de la vida laboral y extralaboral del empleado, y que no están especificadas en el acuerdo de empleo, forman parte del contenido relacional del contrato psicológico.

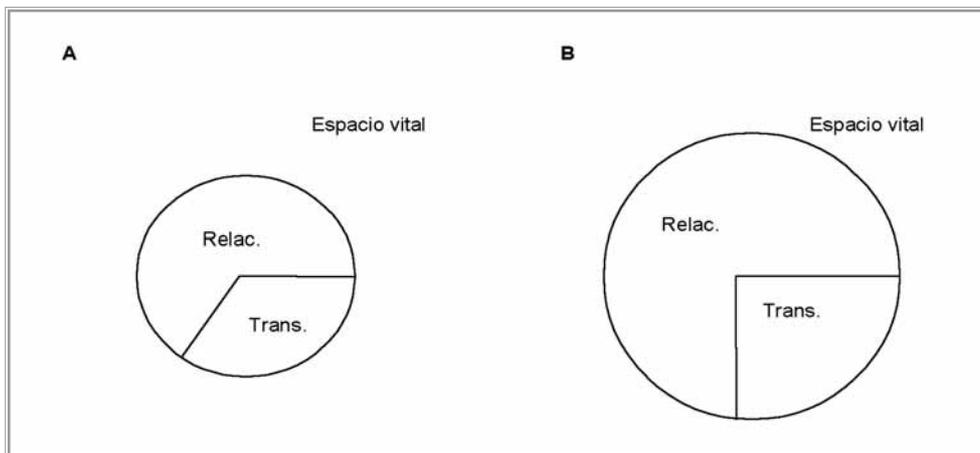
Figura 3. Proporción de términos transaccionales y relacionales en el contrato psicológico de un empleado.



FUENTE: GUZZO y NOONAN (1994)

En la **figura 3** se muestra un ejemplo de contrato psicológico de un trabajador autónomo (A) y de un trabajador fijo y a tiempo completo (B). En el primer caso se trata de una relación laboral explícita y especificada de forma precisa en el contrato, que se limita al intercambio de trabajo por retribución siendo, por tanto, una relación de naturaleza básicamente transaccional. Por el contrario, un empleado fijo y a tiempo completo tiene expectativas (generalmente inconscientes) de que el empleador proporcionará seguridad en el empleo, incrementos de remuneración y promociones justas, oportunidades de desarrollo y otros intangibles. Estas expectativas constituyen los términos relacionales que dominan el contrato psicológico.

Figura 4. Distintos tamaños de los contratos psicológicos en relación con el espacio vital del empleado.



FUENTE: GUZZO y NOONAN (1994)

Además de la división entre términos transaccionales y relacionales, existe otro factor que diferencia a los contratos psicológicos: la amplitud o tamaño global del contrato. Un contrato puramente transaccional incluye términos específicos y cuantificables monetariamente, abarcando aspectos limitados de la vida laboral del empleado y pocos o ningún ámbito de su vida personal. A medida que el contrato psicológico se vuelve más relacional sigue reteniendo muchos de los términos cuantificables monetariamente, pero crece su alcance para incluir otros aspectos no cuantificables en términos monetarios, que comprenden muchas más áreas de la vida laboral y no laboral del empleado. Cuanto mayor es el espacio vital ocupado por el contrato psicológico, más importancia adquiere el empleador para el empleado. En la **figura 4** se recoge un ejemplo. El panel (A) representa el contrato psicológico de un hipotético empleado a tiempo completo (el mismo que el panel (B) de la **figura 3**). El panel (B) representa el contrato psicológico del mismo empleado durante una asignación a un puesto en el extranjero. Estos puestos generalmente conllevan toda una

serie de incentivos monetarios y no monetarios para conseguir la aceptación del presunto desplazado, debiendo tener en cuenta generalmente no sólo al desplazado, sino también a su esposa e hijos. El resultado es un contrato psicológico más amplio, que incorpora una mayor proporción de la vida laboral y no laboral del empleado.

Los términos transaccionales y relacionales son los elementos básicos de la mayoría de los contratos laborales. Sin embargo, para describir adecuadamente los contratos laborales modernos es necesario tener en cuenta dos características de los contratos estrechamente relacionadas con sus términos transaccionales y relacionales: el marco temporal y los requisitos de rendimiento (ROUSSEAU, 1995). El *marco temporal* se refiere a la duración de la relación laboral (limitada/corto plazo o abierta/largo plazo). Los *requisitos de rendimiento* se refieren al grado de especificación del rendimiento como condición de empleo (claramente especificados o poco especificados). La duración de la relación es una característica que suele distinguir a los contratos puramente transaccionales de los relacionales. Generalmente, a medida que aumenta la duración la interacción suele fomentar el desarrollo de la confianza y de otros términos contractuales subjetivos. No obstante, también se pueden encontrar relaciones intensas, aunque de duración limitada.

Asimismo, los requisitos de rendimiento constituyen otra dimensión que permite diferenciar entre relaciones y transacciones. Los contratos de tipo temporal se suelen caracterizar por la inclusión de demandas de rendimiento claramente especificadas, mientras que los trabajadores de más antigüedad (con contratos relacionales) con frecuencia tienen unas exigencias definidas de forma flexible. Sin embargo, en la actualidad un gran número de organizaciones están introduciendo medidas de rendimiento específicas en las evaluaciones del rendimiento, los sistemas de incentivos y los programas de formación, de manera que se pueden encontrar con facilidad exigencias de rendimiento claramente definidas en contratos de tipo relacional. Estas tendencias han dado lugar a que la tradicional distinción entre contratos transaccionales y relacionales sea demasiado simplista.

El marco temporal y los requisitos de rendimiento se han convertido, por tanto, en importantes características de los contratos contemporáneos. Estas dos características se pueden clasificar en una matriz de dos filas y dos columnas, pudiendo identificarse de esta forma cuatro tipos de contratos (**figura 5**):

- *Contratos transaccionales*, de duración limitada y con condiciones de rendimiento claramente especificadas.
- *Contratos transitorios* o «*sin garantías*», básicamente un fracaso en los contratos, que refleja la ausencia de compromisos respecto al empleo futuro, así como demandas de rendimiento escasas o no explícitas.
- *Contratos equilibrados*, abiertos y empleo orientado a las relaciones, con exigencias de rendimiento claramente especificadas y sujetas a cambios a lo largo del tiempo.
- *Contratos relacionales*, pertenencia abierta pero con exigencias de rendimiento incompletas o ambiguas asociadas a la pertenencia continuada.

Figura 5. Tipos de contratos psicológicos.

DURACIÓN	EXIGENCIAS DE RENDIMIENTO	
	ESPECIFICADAS	NO ESPECIFICADAS
Corto plazo	<p>Transaccional</p> <p>(p. ej., dependientes contratados para una campaña navideña)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja ambigüedad • Salida fácil/rotación alta • Bajo compromiso de los miembros • Libertad para firmar nuevos contratos • Escaso aprendizaje • Débil integración/identificación 	<p>Transitorio</p> <p>(p. ej., experiencias del empleado durante reestructuraciones organizativas o tras fusiones y adquisiciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambigüedad/incertidumbre • Alta rotación/terminación • Inestabilidad
Largo plazo	<p>Equilibrado</p> <p>(p. ej., equipo de alta implicación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto compromiso de los miembros • Desarrollo continuo • Alta integración/identificación • Apoyo mutuo • Dinámico 	<p>Relacional</p> <p>(p. ej., miembros de un negocio familiar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto compromiso de los miembros • Alto compromiso afectivo • Alta integración/identificación • Estabilidad

FUENTE: ROUSSEAU (1995, p. 98)

En resumen, los contratos psicológicos de los empleados se diferencian en función de varios factores: (1) su contenido o términos específicos, (2) la proporción de términos transaccionales y relacionales y (3) el tamaño o amplitud global del contrato en relación con el espacio vital del individuo (GUZZO y NOONAN, 1994).

5. LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y LOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS

1. Las prácticas de recursos humanos y sus características contractuales.

Las prácticas de recursos humanos (reclutamiento, evaluación del rendimiento, compensación, formación y desarrollo, manuales de personal) contribuyen a la gestión de la relación laboral

desempeñando, por tanto, un papel importante en la definición de los contratos psicológicos (GUZZO y NOONAN, 1994; ROUSSEAU y GRELLER, 1994). ROUSSEAU y GRELLER (1994) utilizan seis dimensiones para explicar los contratos y la forma en que se pueden utilizar las prácticas de recursos humanos con el objetivo de reforzar el contrato deseado (**tabla 2**).

TABLA 2. Prácticas de recursos humanos y características contractuales.

	RECLUTAMIENTO	EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	COMPENSACIÓN	FORMACIÓN	MANUALES DE PERSONAL	RETRIBUCIONES INDIRECTAS
Promesas futuras .	Sí	A veces	Sí	Sí	A veces	Sí
Estándares de rendimiento	A veces	Sí	A veces	Sí	A veces	No
Múltiples contratistas	A veces	A veces	No	Sí	No	No
Diferentes contratos entre los empleados	Sí	Sí	A veces	Sí	No	No
Interpretación	Personal	Personal	Social	Personal	Social	Social
Dinámico/fijo	Dinámico	Dinámico	Dinámico o fijo	Dinámico	Relativamente fijo	Fijo

FUENTE: ROUSSEAU y GRELLER (1994)

1) *Promesas futuras*. Grado en que se expresan beneficios futuros. Prácticamente la totalidad de las actividades de recursos humanos transmiten compromisos futuros de la organización con sus empleados. Las condiciones laborales discutidas en el momento de la contratación, las consecuencias de alcanzar ciertos niveles de desempeño, los paquetes de compensación que detallan los rendimientos esperados, los manuales de personal que determinan los procedimientos de separación, todas estas prácticas están especificando los cursos prometidos de acción futura.

2) *Estándares de rendimiento*. Carácter explícito de las contribuciones del empleado. Los estándares de rendimiento y otras condiciones de pertenencia a la organización suelen estipularse en las evaluaciones del rendimiento y en los manuales, aunque no todas las prácticas comunican los requisitos de rendimiento. Por ejemplo, las prestaciones o retribuciones indirectas se basan normalmente en el estatus laboral y no el rendimiento, y las prácticas de selección varían en cuanto al grado en que se comentan los requisitos de rendimiento.

3) *Múltiples contratistas*. Fuentes de información (individuos o prácticas administrativas) implicadas en la transmisión, negociación y certificación del contrato. Las organizaciones con estrategias y prácticas integradas de recursos humanos pueden conseguir una consistencia razonable entre

los distintos contratistas. Sin embargo, la falta de coordinación de dichas prácticas conduce a la transmisión de mensajes inconsistentes, lo que dificulta la comprensión del contrato por parte de los individuos, generando contratos psicológicos confusos y/o divergentes entre los empleados.

4) *Contratos diferentes para empleados diferentes.* Grado en que el contrato individual es idiosincrásico o compartido. La generalidad del contrato puede ser una característica distintiva de la cultura de la empresa, por ejemplo, la relación laboral tradicional de IBM, y puede servir, por tanto, para atraer y retener a los miembros de la organización. Asimismo, los contratos compartidos por ciertos grupos de la organización pueden contribuir a la creación de subculturas organizativas.

5) *Interpretación.* Interpretación de los derechos y obligaciones mediante el procesamiento de información personal o social. Algunos hechos son interpretados de forma privada por los individuos. Por ejemplo, la información recibida por un empleado durante una conversación con su jefe. Mientras que otras prácticas de recursos humanos suelen afectar a muchos empleados al mismo tiempo. Así, una política de prestaciones generales (por ejemplo, un plan de pensiones) suele estar sujeta a una discusión e interpretación más generalizada y compartida, que los comentarios realizados durante el proceso de selección o en las evaluaciones del rendimiento.

6) *Dinámico/fijo.* Flexibilidad de los contratos expresada por una práctica específica a lo largo del tiempo. Algunas condiciones laborales se pueden modificar con más facilidad que otras. Las condiciones laborales generales suelen crear un *statu quo* frente al que se comparan los cambios, incrementado la resistencia a los mismos. Manteniéndose todo lo demás constante, cuanto más específicas sean a una persona, más fácil será modificarlas, mediante negociaciones y en los procesos de evaluación del rendimiento. Mientras que una condición básica como, por ejemplo, prestaciones generales o seguridad en el empleo crean un *statu quo* difícil de modificar sin que se considere una violación del contrato psicológico.

2. Las prácticas de recursos humanos y la formación de los contratos psicológicos.

A continuación, se analiza el efecto que tienen las prácticas de recursos humanos recogidas en la **tabla 2** en la formación y desarrollo de los contratos psicológicos de los empleados:

1. Reclutamiento.

Las personas encargadas del reclutamiento son las primeras en contactar con los nuevos empleados. Aquellos candidatos que pasan la selección inicial suelen ser sometidos a distintas pruebas y entrevistas en una serie de etapas en las que normalmente intervienen los reclutadores, directivos potenciales y compañeros de trabajo. En todas estas situaciones abundan las promesas sobre la relación laboral, al describir el trabajo, condiciones salariales, perspectivas de carrera profesional y condiciones laborales. Asimismo, también se puede especificar el rendimiento esperado de los nuevos empleados. En cualquier caso, el proceso de reclutamiento puede implicar a distintas per-

sonas (contratistas) que pueden transmitir distintas visiones sobre el trabajo, condiciones laborales y estándares de rendimiento. Es decir, que los empleados pueden desarrollar distintos contratos psicológicos dependiendo del tipo de puesto para el cual fueron reclutados, pero también en función de por quién, cuándo y cómo fueron reclutados (ROUSSEAU y GRELLER, 1994).

2. Evaluación del rendimiento.

Lo que la organización mide y controla constituye una de las principales señales respecto a la naturaleza del contrato. Por lo tanto, los procesos de evaluación del rendimiento constituyen un elemento central en la definición de los contratos psicológicos de los empleados. Los mensajes procedentes de la evaluación del rendimiento se transmiten de tres formas diferentes: qué se mide, quién lo mide y cómo se utiliza la información (ROUSSEAU, 1995; p. 77).

Respecto al primer aspecto, los dos tipos básicos de información que se puede obtener en un proceso de evaluación son los *resultados*, u objetivos alcanzados y los *comportamientos*, o la forma en que los trabajadores llevan a cabo sus tareas. En el caso de medición de resultados, una importante característica del contrato es el grado en que los objetivos a alcanzar están definidos a nivel individual o de grupo, señalizando de esta forma al trabajador la importancia de contribuir a la organización de forma individual o como miembro de un equipo. Por otro lado, las organizaciones con una cultura que hace hincapié en el empleo y las relaciones a largo plazo generalmente suelen utilizar sistemas de evaluación basados en los comportamientos.

En cuanto a las personas encargadas de evaluar el rendimiento, el hecho de obtener la información a partir de supervisores, compañeros o clientes señala al empleado cuál es la perspectiva más valorada por la organización. En la actualidad, las evaluaciones tradicionales realizadas por los directivos están siendo sustituidas o complementadas por la información procedente de otras partes interdependientes con el empleado.

Finalmente, la información de las evaluaciones podría utilizarse para tomar decisiones sobre el empleado, se podría transmitir al empleado o, simplemente, podría ser archivada. El modo en que sea utilizada afecta a su potencial para recompensar los comportamientos y conseguir dirigir la atención y esfuerzo de los empleados hacia determinados resultados o actividades.

Generalmente, los empleados se quejan de que las evaluaciones positivas no conducen a recompensas significativas, de que los supervisores no ofrecen información sobre las evaluaciones o de que no se lleva a cabo ningún tipo de evaluación (ROBINSON y ROUSSEAU, 1994). Una de las razones del fracaso a la hora relacionar las evaluaciones con la compensación es el hecho de que las evaluaciones son indicadores incompletos de las contribuciones del empleado. Sobre todo, cuando esta información no permite diferenciar entre los distintos empleados probablemente no se generen recompensas para aquellos individuos con un mayor rendimiento. En este sentido, la ausencia de una remuneración contingente puede mermar la función de las evaluaciones del rendimiento en la definición del contrato psicológico, así como conducir a la percepción de violación de los compromisos contractuales (ROUSSEAU y GRELLER, 1994).

Se debe tener en cuenta, además, que, puesto que las evaluaciones suelen depender en gran medida de las habilidades y el estilo de los directivos, pueden dar lugar al desarrollo de distintos contratos psicológicos entre los empleados. En cualquier caso, es claro el papel fundamental que desempeñan las evaluaciones en la creación, mantenimiento y modificación de los contratos psicológicos.

3. *Compensación.*

Los sistemas de compensación ejercen una influencia directa sobre la satisfacción laboral, atracción, retención, rendimiento, cooperación, flexibilidad, adopción de riesgos y una multitud de resultados clave. Asimismo, potencian o disminuyen los efectos de otras funciones de recursos humanos, desde el reclutamiento hasta la retención (GERHART y MILKOVICH, 1992).

Como mecanismo de definición de los contratos, la compensación es una señal visible, destacada, personal y socialmente significativa de la naturaleza de la relación laboral. Los mensajes transmitidos por la compensación pueden incluir (ROUSSEAU, 1995; p. 75):

- *Valores*: objetivos conseguidos por el sistema, como productividad o reducción de costes.
- *Estándares de rendimiento*: qué se recompensa, como, por ejemplo, la pertenencia o la adopción de riesgos.
- *Marcos temporales*: resultados a corto plazo frente a crecimiento a largo plazo.
- *Equidad*: grado de diferencias existentes entre empleados que realizan el mismo trabajo, entre la alta dirección y los operarios y entre la organización y el mercado externo.

4. *Formación.*

La formación vista como una inversión señala el deseo de retener y utilizar las habilidades de los empleados a lo largo del tiempo. Además, la formación transmite futuras promesas, sobre todo cuando se centra explícitamente en objetivos estratégicos de la organización. Dada la inversión mutua que conlleva la formación de carácter estratégico (tanto el empleado como el empleador consumen tiempo, esfuerzo y recursos), se convierte en una fuerte señal estructural (ROUSSEAU, 1995). Los empleados probablemente percibirán la inversión en formación como una señal de continuidad a largo plazo de la relación laboral.

La formación, asimismo, puede tener múltiples contratistas teniendo en cuenta que gran parte de su éxito depende del apoyo recibido por parte de los distintos supervisores. Además, si la formación es contingente respecto al rendimiento individual, generalmente existirán distintos acuerdos para distintos empleados. Asimismo, la formación centrada en el aprendizaje y las habilidades individuales está sujeta a una interpretación personal de los compromisos realizados, si bien la creciente popularidad de la formación en grupo facilita el desarrollo de las interpretaciones o construcciones sociales. En definiti-

va, puesto que la formación se lleva a cabo por razones personales y organizativas, está sujeta al cambio y se convierte en un elemento dinámico en la definición de los contratos (ROUSSEAU, 1995; p. 79).

5. *Manuales de personal.*

Como mecanismo de definición de los contratos estos manuales transmiten promesas futuras a los empleados. Pero, a diferencia de las prácticas de reclutamiento, por ejemplo, los manuales de personal suelen ser muy precisos en la descripción de los temas que abordan. Algunos comprometen a la organización respecto a mecanismos concretos para la resolución de quejas, otros al desarrollo de carreras profesionales o a estándares de rendimiento específicos. Estos documentos suelen describir condiciones generales de la relación laboral para amplias clases de miembros de la organización, de forma que los empleados suelen interpretar estos documentos en función del tratamiento que reciben sus compañeros (ROUSSEAU y GRELLER, 1994). Es decir, suele existir un consenso social respecto al significado de los distintos términos expresados en este tipo de manuales. Además, no suelen modificarse con frecuencia, de manera que se caracterizan por ser una fuente de condiciones laborales relativamente estable. Así, las revisiones de estos manuales pueden señalar cambios amplios y significativos en la organización (ROUSSEAU, 1995; p. 73).

6. *Prestaciones o retribuciones indirectas.*

Las prestaciones o retribuciones indirectas (planes de pensiones, seguros médicos, etc.), como mecanismo de definición de los contratos psicológicos transmiten numerosas promesas respecto al futuro. De hecho, cada vez tienen más importancia a la hora de atraer y retener a los trabajadores. Puesto que este tipo de beneficios se suelen especificar en la etapa de reclutamiento y selección, la entrada de algunos empleados a la organización puede atribuirse a las retribuciones indirectas prometidas (ROUSSEAU y GRELLER, 1995). Además, puesto que las personas suelen reaccionar de forma muy negativa a las pérdidas en el *statu quo*, probablemente una reducción o cambio en este tipo de retribuciones sería considerada por los empleados como una violación del contrato (LUCERO y ALLEN, 1994).

Aunque es rara la existencia de múltiples contratistas en la negociación de los beneficios, sí suelen existir diferentes tipos de contratos a lo largo de la organización en función del nivel jerárquico, y en las organizaciones más pequeñas pueden llegar a producirse acuerdos idiosincrásicos. La interpretación es social ya que se aplican de forma generalizada a amplios grupos de empleados y, a pesar de las presiones para reducir costes, suelen ser una característica relativamente estable de la relación laboral (ROUSSEAU, 1995; p. 80).

6. LA DEFINICIÓN DE LOS NUEVOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS

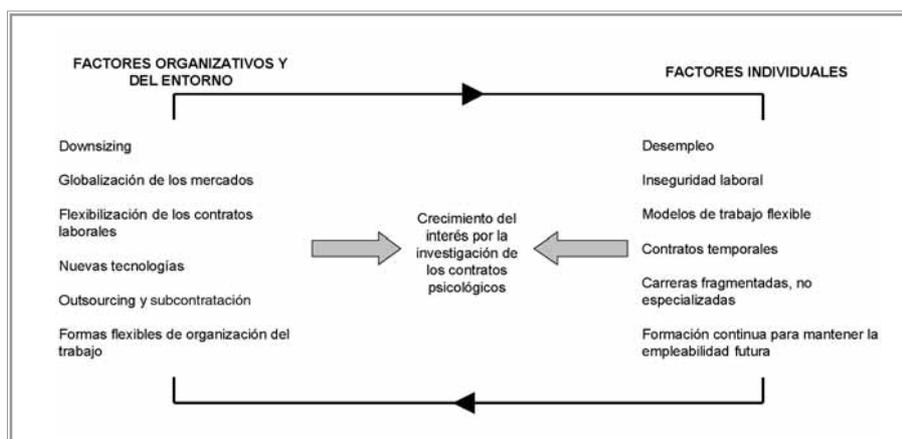
La proliferación de reorganizaciones y reducciones de plantilla desde principios de los años 80 ha cambiado las actitudes tradicionales por un mantenimiento del equilibrio organizativo, llevando a

lo que se ha descrito como un «nuevo contrato psicológico» entre los empleados y los empresarios (EHRlich, 1994; HILTROP, 1995; KISSLER, 1994; ROUSSEAU y GRELLER, 1994; SIMS, 1994). El contrato psicológico del pasado era muy claro: tanto el empleado como el empresario establecían una relación de por vida en la que había un intercambio estable y predecible de trabajo por recompensas. Las organizaciones obtenían la lealtad de sus empleados a cambio de invertir en su formación y de la garantía de un empleo a largo plazo (SIMS, 1994). Sin embargo, durante los últimos años los trabajadores se han visto enfrentados a una reducción progresiva de la seguridad en el empleo y, de forma simultánea, a una demanda creciente por parte de los empleadores de flexibilidad, innovación y una contribución a la organización más allá de lo establecido en los contratos formales (HARTLEY, JACKSON, KLANDERMANS y VAN VUUREN, 1995).

Al mismo tiempo, se están produciendo cambios en la fuerza de trabajo y las expectativas de los empleados están modificándose de acuerdo con la nueva situación económica (altos niveles de desempleo, mayor competencia y globalización de los mercados), así como con las nuevas condiciones demográficas (envejecimiento de la población, mayores niveles de educación e incorporación masiva de la mujer al mercado laboral). De esta forma, se incrementa el deseo por parte de los empleados de (HILTROP, 1995):

- Tener un mayor conocimiento de lo que ocurre en la organización.
- Comprender las decisiones tomadas por los directivos.
- Contribuir con sus propias ideas y participar en la toma de decisiones.
- Ser reconocidos y valorados por su contribución al éxito de la organización.

Figura 6. Factores determinantes del incremento en la investigación sobre contratos psicológicos.



FUENTE: ANDERSON y SCHALK (1998)

Todos estos cambios constituyen precisamente una de las principales razones que subyacen en el renovado interés y la gran atención que los investigadores están prestando a los contratos psicológicos, como marco explicativo de los cambios que se están produciendo en la relaciones laborales (ANDERSON y SCHALK, 1998). En la **figura 6** se muestra un modelo en el que se recogen los factores a los que se ha aludido anteriormente.

TABLA 3. Las formas pasada y emergente del contrato psicológico.

CARACTERÍSTICA	FORMA PASADA	FORMA EMERGENTE
Orientación	Seguridad, continuidad, lealtad	Intercambio, empleabilidad futura
Formato	Estructurado, predecible, estable	No estructurado, flexible, abierto a renegociación
Base subyacente	Tradicición, imparcialidad, justicia social, clase socio-económica	Fuerzas del mercado, vendible, habilidades y aptitudes, valor añadido
Responsabilidades del empleador	Continuidad, seguridad en el empleo, formación, perspectivas de carrera	Recompensa equitativa por el valor añadido
Responsabilidades del empleado	Lealtad, asistencia, rendimiento satisfactorio, aceptación de la autoridad	Carácter emprendedor, innovación, introducción de cambios para mejorar el rendimiento, rendimiento excelente
Relaciones contractuales	Formalizadas, principalmente a través de sindicatos o representación colectiva	Responsabilidad individual para canjear por sus servicios (interna o externamente)
Gestión de carreras	Responsabilidad organizativa, carreras internas planificadas y facilitadas mediante el input del departamento de personal	Responsabilidad individual, carreras externas mediante formación y reciclaje personal

FUENTE: ANDERSON y SCHALK (1998)

Algunos autores señalan, por lo tanto, que está surgiendo un nuevo tipo de contrato psicológico más situacional y a corto plazo, que asume que cada parte depende menos de la otra para su desarrollo y supervivencia. En la **tabla 3** se recogen las principales características de los contratos psicológicos antiguos y nuevos. Las palabras clave para describir el viejo contrato son estabilidad, permanencia, predictibilidad, imparcialidad, tradición y respeto mutuo. A cambio de una carrera en la organización se esperaba de los empleados lealtad, formalidad y predisposición para unas expectativas de promoción a largo plazo. A su vez, al empleado se le ofrecería una relación laboral continua, incrementos de salario anuales y un avance lento pero ininterrumpido (HILTROP, 1995).

En la actualidad la situación es muy diferente. Se tiende hacia la independencia y se hace hincapié en la necesidad de adaptación y flexibilidad. HIRSCH (1987) identifica la situación actual con una estrategia laboral que en el ámbito del deporte profesional se denomina «agencia libre». En esta estrategia, los atletas profesionales intentan maximizar sus ingresos y estatus personal mediante la venta de su talento al mejor postor. Su sentido de identidad está vinculado a la profesión, y no a países, organizaciones o clubes concretos: son deportistas profesionales en primer lugar, y en segundo lugar son miembros de un equipo.

7. IMPLICACIONES PARA LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Todos los cambios comentados en el epígrafe anterior han dado lugar a una relación laboral basada principalmente en factores instrumentales o más extrínsecos. Este tipo de relación no facilita el esfuerzo y la espontaneidad necesarios para dirigir una organización competitiva. Para tener éxito, las organizaciones deben integrar en la medida de lo posible las necesidades y valores de la organización con los del individuo, de forma que este último vincule su prosperidad a la prosperidad de la organización (HILTROP, 1995).

Sin embargo, ni los empleados son siempre claros en relación con lo que desean, o lo que son capaces de contribuir a sus organizaciones, ni todas las organizaciones son claras en relación con sus expectativas respecto a sus empleados. El resultado es que existen muchas áreas confusas que pueden afectar a los contratos psicológicos. Las organizaciones deben, por tanto, considerar las distintas expectativas para superar la ambigüedad en los contratos psicológicos con sus empleados (SIMS, 1994). Las implicaciones para la gestión de recursos humanos son enormes (HILTROP, 1995). Entre las principales prácticas de gestión de recursos humanos que pueden ayudar a los empleados y a sus organizaciones a clarificar el nuevo contrato psicológico, consiguiendo así una mayor coincidencia entre las expectativas de ambas partes, se encuentran las siguientes:

1. Anticipos realistas del puesto de trabajo.

Para aumentar la probabilidad de un contrato psicológico satisfactorio, en el período de entrada a la organización, se deberían emplear los *anticipos realistas del puesto de trabajo* (WANOUS, 1980), que permitirán lograr un mejor ajuste entre la persona y la organización (BOWEN, LEDFORD y NATHAN, 1991). El personal de recursos humanos debe conseguir que las distintas fases del proceso de reclutamiento sean honestas y realistas. Un anticipo realista del puesto de trabajo puede consistir en un folleto o vídeo sobre el puesto, información realista proporcionada por los entrevistadores, o demostraciones del trabajo que expongan al candidato a actividades y condiciones reales del puesto (MEGLINO, DENISI, YOUNGBLOOD y WILLIAMS, 1988).

Los anticipos realistas del trabajo informan a los candidatos potenciales sobre lo que pueden esperar y estimulan la aceptación del puesto por parte de aquellas personas que prefieren todo lo que

conlleva ese puesto de trabajo y que se consideran compatibles con el estilo y la cultura de la organización (WANOUS, 1980). Puesto que los niveles de rotación más elevados se producen durante los seis primeros meses, el uso de los anticipos y una mayor preocupación por entender y satisfacer las expectativas de los nuevos empleados podría proporcionar una experiencia organizativa inicial más realista y positiva, reduciendo los costes asociados a las separaciones prematuras (HILTROP, 1995).

2. Recompensar y reconocer el rendimiento.

Desde el punto de vista de los empleados uno de los términos más visibles del contrato proviene del sistema de incentivos de la organización (lo que recompensa) y las medidas que lo apoyan (evaluaciones del rendimiento) (ROUSSEAU y GRELLER, 1994). Dada la presión para hacer las cosas mejor, más rápido y más eficientemente, los sistemas de recompensas deberían reconocer el rendimiento o las contribuciones antes que el estatus o la posición. Asimismo, puesto que los proyectos multifuncionales y las asignaciones cada vez son más temporales y menos jerárquicas, dichos sistemas deberían ser más dinámicos y flexibles (HILTROP, 1995).

Por otro lado, considerando la tendencia hacia la descentralización y delegación de responsabilidades, es fundamental que los individuos y los grupos tengan una mayor responsabilidad en el proceso de evaluación. Además, las evaluaciones deberían basarse en el rendimiento y la mejora continua, más que en hechos particulares o el rendimiento pasado (HILTROP, 1995).

3. Formación y desarrollo.

Los retos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones conducen a una mayor importancia de la función de desarrollo de los recursos humanos (MORLEY y GARAVAN, 1995). Asimismo, las reestructuraciones y los procesos de *downsizing* requieren una mayor capacitación de los empleados para asumir mayores responsabilidades (SIMS, 1994). En este sentido, el desarrollo de los empleados constituye un elemento esencial para la continuidad de la organización y supone una señalización clara de la importancia concedida al factor humano. Además, dada la necesidad de trabajar en equipos los individuos deberán ser formados en la habilidades necesarias para un funcionamiento adecuado de los mismos (EHRlich, 1994).

4. Eliminación de las barreras al cambio.

Para poner en práctica todos estos cambios estructurales y de gestión es preciso desarrollar distintas estrategias y recursos. En concreto, existen una serie de obstáculos que deben ser superados para que los cambios sean efectivos. Por ejemplo, el sistema de compensación tradicional, basado en el estatus y la posición, es uno de ellos. Además, también se deberían evitar unas pobres condiciones de trabajo, una formación inadecuada y todas aquellas prácticas de recursos humanos que tengan un carácter burocrático (HILTROP, 1995).

5. Comunicación directiva.

En aquellos casos en los que tengan que introducirse cambios en los contratos psicológicos, los empleadores deberían tratar de renegociar el contrato e introducir todos aquellos términos necesarios para reflejar las nuevas condiciones laborales. A este respecto, es particularmente importante que las organizaciones utilicen estrategias de comunicación efectivas, sobre todo en aquellas situaciones en que sean circunstancias fuera del control de la empresa las responsables de los cambios en el contrato psicológico. En este sentido, se deberían crear vínculos de comunicación más estrechos entre los directores de recursos humanos, supervisores y empleados que fomenten una distribución equitativa de las recompensas y beneficios en todos los puestos y niveles organizativos (LESTER y KICKUL, 2001).

Así, con el objetivo de minimizar las posibles consecuencias negativas para la organización se pueden utilizar soluciones interpersonales y distintos procedimientos (MORRISON y ROBINSON, 1997); es decir, las soluciones para establecer una buena relación empleado-empedor pueden consistir en la institución de mecanismos de comunicación que informen a los empleados sobre la toma de decisiones y el cumplimiento de posibles promesas, así como en la puesta en práctica de procedimientos que permitan a los empleados desafiar o apelar las decisiones laborales tomadas por la empresa (LESTER y KICKUL, 2001). Los directores de recursos humanos deberían asegurarse de que los empleados comprenden la forma en que la organización intenta satisfacer sus múltiples necesidades. Además, deberían proporcionar a los empleados la oportunidad de expresar cualquier cambio que estimen oportuno respecto a las obligaciones de la organización con sus empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe señalar que para algunas empresas el desarrollo y puesta en práctica de los sistemas y estructuras adecuados a la nueva realidad económica y social supondrá una ruptura con las prácticas y políticas de personal empleadas durante años. Esta transformación sólo será posible cuando los altos directivos desarrollen una visión común sobre la implicación y desarrollo de las personas en la organización, y qué prácticas y políticas de personal son adecuadas para lograr esos objetivos. Sin una filosofía central o visión estratégica del vínculo entre la gestión de los recursos humanos y la capacidad global y el rendimiento de la organización (que puede ser proporcionada únicamente por los altos directivos), el comportamiento directivo en relación con las personas continuará consistiendo en un conjunto de prácticas independientes desarrolladas por una serie de individuos guiados por sus propias opiniones, experiencias y valores personales (HILTROP, 1995).

El reto al que se enfrentan las organizaciones al conformar un nuevo contrato psicológico da a la dirección de recursos humanos la oportunidad de asumir un liderazgo relativo a un tema muy importante de los negocios. Nos referimos a la transformación de la naturaleza básica del «tipo de compañía» que la empresa representa (BOWEN y SIEHL, 1998). Los profesionales de la gestión de recursos humanos tienen la responsabilidad de asegurar que su organización reconoce que cada empleado tiene sus propias necesidades, que pueden ser diferentes a las de los directivos situados en los niveles medios y superiores de la jerarquía. Asegurándose de que la organización intercambia ideas, expresa sus necesidades y debate los objetivos, los profesionales de recursos humanos

incrementarán el éxito en la definición del nuevo contrato psicológico (SIMS, 1994). La dirección de recursos humanos debe trabajar primero con los altos directivos para clarificar el contenido óptimo del contrato psicológico y después deberían ser responsables de que este contenido fuera cierto, de forma claramente consistente para los empleados en todas las actividades de recursos humanos, por ejemplo en las evaluaciones del rendimiento y sus compensaciones (BOWEN y SIEHL, 1998).

Para ser efectiva, la función de los recursos humanos debe ser tanto una defensora de los empleados como un socio en los negocios. Durante muchos años, la primera de estas funciones se ha identificado con los departamentos de personal. Posteriormente se adoptó una nueva identidad en la que los recursos humanos ponían el énfasis en ser socios de negocios utilizando óptimamente el activo de los empleados. Sin embargo, en ocasiones se ha ido demasiado lejos, pues esta función se ha alineado tan estrechamente con los negocios que ha olvidado a los empleados de la organización. Centrarse en cualquiera de estas funciones, excluyendo a las demás, es una visión demasiado estrecha y de validez cuestionable. La respuesta está en el equilibrio, poniendo énfasis en la defensa del empleado y en ser socio del negocio. La combinación de estas dos responsabilidades y la reducción de las tareas administrativas sugiere una nueva descripción, «*Recursos del Empleado*», que puede ser apropiada porque es más amistosa que recursos humanos y, sin embargo, transmite la naturaleza estratégica de la función (ELLIG, 1998a, 1998b).

Para satisfacer estos retos, cada profesional de los recursos del empleado debería adquirir no sólo las habilidades necesarias para ser un defensor del empleado y un socio de los negocios, sino que también debería ayudar en la transferencia de esas habilidades a los directivos, proporcionándoles los conocimientos necesarios para entrenar y aconsejar a los empleados a los que dirigen. Además, dicho profesional debería ayudar a los directivos en la transferencia de esas cualidades a los empleados, lo que les permitiría optimizar sus esfuerzos en los equipos (ELLIG, 1998b).

8. CONCLUSIONES

El contexto económico en el que operan las organizaciones ha cambiado drásticamente durante las dos últimas décadas. La creciente internacionalización de la competencia, la desregulación y la globalización de los mercados demandan una mayor flexibilidad y productividad a las organizaciones, así como nuevas estrategias centradas en la flexibilidad, capacidad de respuesta e innovación. Estos cambios económicos, conjuntamente con los procesos de *downsizing*, reestructuraciones, fusiones y adquisiciones predominantes en muchos sectores, han generado cambios e incertidumbre que afectan profundamente a los contratos psicológicos de los empleados.

Por este motivo resulta fundamental que las empresas presten una gran atención al desarrollo, clarificación y gestión de las relaciones empleado-organización, lo que permitirá el desarrollo progresivo de culturas que rentabilicen los contratos psicológicos. El departamento de recursos humanos puede, y debería, desempeñar un papel activo en el desarrollo de dicha cultura (SIMS, 1994). En este sentido, las prácticas de recursos humanos desempeñan un papel fundamental como mecanismos transmisores del contrato psicológico. Una falta de integración en las actividades de

recursos humanos dará como resultado un contrato psicológico basado en mensajes confusos, que crearán problemas tanto a la organización como a los empleados. Esta falta de integración puede desvalorizar ciertamente el tipo de compañía que se percibe desde dentro y desde fuera de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, N. y SCHALK, R. (1998): «The psychological contract in retrospect and prospect», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 637-647.
- ARGYRIS, C. (1960): *Understanding organizational behavior*, Dorsey Press, Inc., Homewood, IL.
- BOWEN, D. E.; LEDFORD, G. E. y NATHAN, B. R. (1991): «Hiring for the organization, not the job», *Academy of Management Executive*, vol. 5(4), pp. 35-51.
- BOWEN, D. E. y SIEHL, C. (1998): «El futuro de la dirección de RR.HH.: Revisión de MARCH y SIMON (1958)», en D. ULRICH, M. R. LOSEY y G. LAKE (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos*, Gestión 2000, Barcelona, pp. 281-291.
- COYLE-SHAPIRO, J. y KESSLER, I. (2000): «Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey», *Journal of Management Studies*, vol. 37(7), pp. 903-930.
- ELLIG, B. R. (1998a): «¿La función de recursos humanos está olvidando a los empleados?» en D. ULRICH, M. R. LOSEY y G. LAKE (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos*, Gestión 2000, Barcelona, pp. 292-299.
- ELLIG, B. R. (1998b): «Employment and employability: Foundation of the new social contract», *Human Resource Management*, vol. 37(2), pp. 173-175.
- EHRlich, C. J. (1994): «Creating an employer-employee relationship for the future», *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 491-501.
- GALUNIC, D. C. y ANDERSON, E. (2000): «From security to mobility: generalized investments in human capital and agent commitment», *Organization Science*, vol. 11(1), pp. 1-20.
- GERHART, B. y MILKOVICH, G. T. (1992): «Employee compensation: Research and practice», en M. D. DUNNETTE y L. M. HOUGH (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychology Press, Palo Alto, CA, pp. 481-569.
- GUEST, D. y CONWAY, N. (1999): «Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37(3), pp. 367-389.
- GUZZO, R. A. y NOONAN, K. A. (1994): «Human resource practices as communications and the psychological contract», *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 447-462.

- HARTLEY, J.; JACKSON, D.; KLANDERMANS, B. y VAN VUUREN, T. (1995): *Job insecurity: Coping with jobs at risk*, Sage, London.
- HILTROP, J. M. (1995): «The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s», *European Management Journal*, vol. 13(3), pp. 286-294.
- HIRSCH, P. M. (1987): *Pack your own parachute*, Addison-Wesley, Boston.
- KING, J. E. (2000): «White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management», *Human Resource Management*, vol. 39(1), pp. 79-92.
- KYSSLER, G. D. (1994): «The new employment contract», *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 335-352.
- LESTER, S. W. y KICKUL, J. (2001): «Psychological contracts in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations», *Human Resource Planning*, vol. 24(1), pp. 10-21.
- LEVINSON, H. *et al.* (1966): *Management and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge.
- LUCERO, M. A. y ALLEN, R. E. (1994) «Employee benefits: A growing source of psychological contract violations», *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 425-446.
- MARCH, J. C. y SIMON, H. A. (1958): *Organizations*, Wiley, New York.
- MARTIN, G.; STAINES, H. y JUDY, P. (1998): «Linking job security and career development in a new psychological contract», *Human Resource Management Journal*, vol. 8(3), pp. 20-40.
- MCLEAN PARKS, J. y SCHMEDEMANN, D. A. (1994): «When promises become contracts: Implied contracts and handbook provisions on job security», *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 403-423.
- MEGLINO, B. M.; DENISI, A. S.; YOUNGBLOOD, S. A. y WILLIAMS, X. J. (1988): «Effects of realistic job previews: A comparison using an enhancement and reduction preview», *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, pp. 259-266.
- MOHRAM, S. A. y LAWLER, E. E. III (1998): «Transformar la función de los RR. HH.», en D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos*, Gestión 2000, Barcelona, pp. 260-268.
- MORLEY, M. J. y GARAVAN, T. N. (1995): «Current themes in organizational design: Implications for human resource development», *Journal of European Industrial Training*, vol. 19(11), pp. 3-13.
- MORRISON, D. E. (1994): «Psychological contracts and change», *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 353-372.
- MORRISON, E. W. y ROBINSON, S. L. (1997): «When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops», *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 226-256.
- ROBINSON, S. L.; KRAATZ, M. S. y ROUSSEAU, D. M. (1994): «Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study», *Academy of Management Journal*, vol. 37(1), pp. 137-152.
- ROBINSON, S. L. y ROUSSEAU, D. M. (1994): «Violating the psychological contract: Not the exception but the norm», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 245-259.

- ROUSSEAU, D. M. (1989): «Psychological and implied contracts in organizations», *Employee Rights and Responsibilities Journal*, vol. 2, pp. 121-139.
- ROUSSEAU, D. M. (1995): *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage, Thousand Oaks (CA).
- ROUSSEAU, D. M. y GRELLER, M. M. (1994): «Human resource practices: Administrative contract makers», *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 385-401.
- ROUSSEAU, D. M. y MCLEAN PARKS, J. (1993): «The contracts of individuals and organizations», *Research in organizational behavior*, vol. 15, pp. 1-43.
- ROUSSEAU, D. M. y WADE-BENZONI, K. A. (1994): «Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created», *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 463-489.
- SCHALK, R. y FREESE, C. (1997): «New facets of commitment in response to organizational changes: Research trends and the Dutch experience», en C. L. Cooper y D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, vol. 4, pp. 107-123.
- SCHEIN, E. H. (1965): *Organizational psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- SCHNEIDER, B. (1987): «The people make the place», *Personnel Psychology*, vol. 40, pp. 437-453.
- SIMON, H. A. (1957): *Administrative behavior*, MacMillan, New York.
- SIMS, R. R. (1994): «Human resources management's role in clarifying the new psychological contract», *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 373-382.
- SINGH, R. (1998): «Redefining psychological contracts with the U.S. workforce: A critical task for strategic human resource management planners in the 1990s», *Human Resource Management*, vol. 37(1), pp. 61-69.
- SPINDLER, G. S. (1994): «Psychological contracts in the workplace –A lawyer's view», *Human Resource Management*, vol. 33(3), pp. 325-333.
- WANOUS, J. P. (1980): *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): «Transaction cost economics: The governance of contract relations», *Journal of Law and Economics*, vol. 22, pp. 233-261.