

Contrato psicológico en Pymes de software y servicios informáticos: análisis de las tipologías contractuales y sus implicancias ^ξ

Guillermo E. Dabos ^{*}
Andrea G. Rivero ^{**}

Resumen

Con sustento en la literatura organizacional sobre relaciones de empleo, el presente trabajo procura alcanzar una adecuada caracterización del contrato psicológico dominante en los trabajadores altamente calificados del sector software y servicios informáticos (SSI). El término contrato psicológico se refiere al sistema de creencias y expectativas que cada individuo sostiene acerca de las obligaciones recíprocas que se establecen entre empleado y organización (Rousseau, 1995) y, conforme lo evidencia la literatura empírica, constituye una herramienta fundamental para comprender los comportamientos y actitudes en el trabajo. Un total de 184 trabajadores de Pymes de SSI en la Argentina completaron una versión adaptada del Inventario del Contrato Psicológico (Rousseau, 2000), que permite evaluar sistemáticamente las percepciones de los trabajadores sobre los distintos aspectos transaccionales, relacionales y balanceados de la relación de empleo. Estos datos fueron analizados aplicando herramientas de análisis factorial exploratorio e índices de confiabilidad para validar las escalas resultantes del citado Inventario, caracterizar las tipologías contractuales dominantes y relacionarlas con otras variables de interés que evalúan la calidad de la relación de empleo. Por último, se realiza un estudio cualitativo para explorar con mayor profundidad las ventajas y desventajas que se derivan de cada tipología contractual, tanto desde la perspectiva de los individuos como de los propios agentes de las Pymes. El trabajo concluye con un análisis de las consecuencias de los distintos tipos de contrato psicológico y sus implicancias prácticas sobre la relación entre empleado y organización.

Palabras clave: relaciones de empleo, contrato psicológico, trabajadores del conocimiento, software y servicios informáticos.

Abstract

Based on the organizational literature about the employment relationship, the present study aims to develop a suitable characterization of the dominant psychological contract among the highly-skilled workers in the software industry and other related information technology (IT) services. The concept of psychological contract refers to the system of beliefs and expectations that each individual holds regarding the terms of the reciprocal obligations between employee and organization (Rousseau, 1995) and, based on the evidence resulting from the empirical literature, it has become a crucial mechanism for enhancing our understanding of work-related

^ξ - Recibido 27 de Septiembre de 2012 / Aceptado 11 de Junio de 2013

^{*} Ph.D. in Groups, Organizational Effectiveness and Technology, Carnegie Mellon University, Estados Unidos UNICEN y Universidad de San Andrés. E-mail: gdabos@udesa.edu.ar

^{**} Master of Public Management, Carnegie Mellon University, Estados Unidos Candidata Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN, Argentina UNICEN. E-mail: rivero@econ.unicen.edu.ar

attitudes and behaviors. A total of 184 employees working for SMEs in the Argentinean software industry completed an adapted version of the Psychological Contract Inventory (Rousseau, 2000), which allows a systematic assessment of employee perceptions regarding the different transactional, relational and balanced aspects of the employment relationship. Data were analyzed using exploratory factor analysis and reliability indices in order to confirm the validity of the scales suggested by the Inventory, to describe the predominant contractual typologies, and to link them to several interest variables assessing the quality of the employment relationship. At last, the present study makes use of an in-depth qualitative approach to explore the advantages and disadvantages associated with each contractual typology, from both the perspective of the individual employees and that of the SMEs' organizational agents. This paper concludes by discussing the consequences of the different psychological contract types and their practical implications on the employee-organizational relationship.

Key words: employment relationships, psychological contract, knowledge workers, software industry and related IT services.

Clasificación JEL: M12

INTRODUCCIÓN

En gran medida, el éxito de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) intensivas en conocimiento depende de sus capacidades para atraer y retener recursos humanos altamente calificados en la organización. En la nueva “economía del conocimiento” el talento humano adquiere una importancia crucial como activo productivo de la empresa, reemplazando a los recursos naturales y materiales como principal fuente de riqueza, de creación de valor y de crecimiento económico (Florida, 1995; Cappelli, 1999; Bonache y Cabrera, 2006; Florida y Goodnight, 2005). Por esta razón, las organizaciones necesitan más que nunca considerar cuidadosamente sus estrategias de empleo, sus prácticas laborales y su estructura organizacional para poder adaptarlas rápidamente a las necesidades y demandas de los trabajadores del conocimiento. La capacidad para atraer, desarrollar y retener recursos humanos altamente calificados en una organización se convierte entonces en determinante clave para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y sólo aquellas empresas que logren este cometido podrán consolidar su crecimiento y asegurar su viabilidad futura (Pfeffer, 1994; Cappelli, 2000).

Sin embargo, el desarrollo de estas capacidades requiere, en primer lugar, de una adecuada comprensión de la nueva lógica que gobierna la relación entre empleado y organización, particularmente en los sectores demandantes de trabajadores altamente calificados, como software y servicios informáticos (SSI). En estos sectores, se observa el surgimiento de una nueva relación laboral, mucho más transaccional (que relacional), en donde muchos profesionales incluso buscan deliberadamente la temporalidad laboral. Los intercambios más transaccionales de corto plazo y las trayectorias laborales menos predecibles generan importantes implicancias tanto en materia de retención de recursos humanos como de gestión del conocimiento organizacional (Bonache y Cabrera, 2006;

Cappelli, 2008; Rousseau, 2008). En este contexto, sólo podrán concebirse prácticas efectivas para la gestión del talento a partir de una adecuada caracterización de los mecanismos que gobiernan la nueva relación entre empleado y organización.

Con sustento en un estudio profundo de las relaciones de empleo, el presente trabajo procura alcanzar una adecuada caracterización del contrato psicológico dominante en los profesionales del sector SSI. El término contrato psicológico se refiere al sistema de creencias y expectativas que cada individuo sostiene acerca de las obligaciones que se establecen entre empleado y organización (Rousseau, 1995) y, conforme lo evidencia la literatura empírica, se constituye en una herramienta fundamental para comprender los comportamientos y actitudes en el trabajo como también los mecanismos que gobiernan la dinámica de la relación laboral. Para ello, este trabajo procura dilucidar las tipologías contractuales dominantes en el sector SSI, y analizar las ventajas y desventajas que se derivan de cada tipo de relación contractual, tanto desde la perspectiva individual del trabajador como desde la perspectiva organizacional de las Pymes del sector.

MARCO TEÓRICO

Una Nueva Relación Empleado-Organización

En las dos últimas décadas, el entorno organizacional ha sufrido transformaciones sustanciales como consecuencia directa de los cambios económicos, las innovaciones tecnológicas, las presiones de la competencia y las nuevas estructuras organizacionales (Burack, 1993; Kissler, 1994; Cappelli, 1999). La competencia global ha forzado a las organizaciones a desarrollar nuevas estrategias que permitan dar respuesta a los cambios e innovaciones de los mercados. El constante surgimiento de innovaciones tecnológicas ha acelerado el ritmo de cambio en las organizaciones. Las reestructuraciones y reorganizaciones han traído como consecuencia el surgimiento de nuevas estructuras organizacionales más planas, permeables y flexibles. Sin embargo, ninguna dimensión se ha modificado tan rápidamente como la relación entre empleado y organización (Cappelli, 2000, 2008; Florida, 2002).

Uno de los disparadores centrales del cambio en la tradicional relación empleado-organización ha sido el incremento en la demanda de trabajadores del conocimiento. Esta nueva realidad del mercado laboral sumada al surgimiento de una generación de trabajadores más preocupados por su propia empleabilidad futura que por el empleo en sí, ha generado un impacto importante sobre el contrato psicológico, esto es, el sistema de creencias y expectativas recíprocas que los empleados y sus organizaciones sostienen acerca de los términos de la relación de empleo (McLean Parks y Kidder, 1994; Rousseau, 1995).

Distintos estudios sugieren que los trabajadores del conocimiento piensan diferente, se comportan de modo diferente y tienen necesidades diferentes a las de los trabajadores

de la vieja economía de producción masiva (Barnes, 1999; Newell *et al.*, 2002). Así, por ejemplo, los trabajadores pertenecientes a sectores tecnológicos suelen ser individuos altamente capacitados, involucrados en trabajos por proyectos, de final abierto (*open-ended*) y de alta demanda, atraídos por contextos organizacionales poco burocráticos, más comprometidos con su trabajo que con la organización que los emplea y con escaso interés en los beneficios que ofrece la tradicional relación laboral, como la estabilidad y las condiciones estandarizadas de empleo (Alvesson, 2000; Evans *et al.*, 2004; Barley y Kunda, 2006; O'Mahony y Bechky, 2006).

En consecuencia, la relación de empleo entre los profesionales altamente calificados y sus empleadores es una relación de intercambio en donde los empleados, que se caracterizan por un fuerte compromiso con su trabajo (pero no necesariamente con su organización), buscan obtener a cambio flexibilidad, experiencia y mayor control sobre su carrera laboral (Barret, 2001). Esta situación ha promovido el surgimiento de un nuevo contrato psicológico, donde la relación laboral pasa a ser más transaccional que relacional y donde un número importante de profesionales busca intencionalmente la temporalidad laboral y asume primordialmente compromisos de corto plazo.

En este contexto, cada individuo se hace cargo del desarrollo de su propia carrera profesional evitando, de este modo, depender de su empleador, lo que genera una vida laboral con repetidos cambios de roles y de trabajo, e importantes implicancias para las empresas y organizaciones en materia de atracción y retención del talento (Mainiero y Sullivan, 2006; Gunz y Peiperl, 2007). En gran medida, el dinamismo propio de los sectores tecnológicos, como el sector SSI, facilita y promueve la nueva relación entre el empleado y la organización, pero al mismo tiempo plantea nuevos desafíos tanto para los individuos (por ejemplo, capacitación y desarrollo profesional por cuenta propia) como para las organizaciones (por ejemplo, gestión del conocimiento en contextos de alta rotación del talento).

En los últimos años, la literatura organizacional se ha concentrado en el análisis de las distintas perspectivas que resultan claves para comprender la dinámica de la relación entre empleado y organización. A los fines de este trabajo, adoptamos la perspectiva del contrato psicológico (Rousseau, 1995) para comprender las creencias y expectativas que cada individuo sostiene acerca de las obligaciones recíprocas que se establecen entre empleado y organización en el marco de la nueva relación laboral, buscando determinar si existe efectivamente una tendencia a adoptar contratos transaccionales (intercambios concretos y cortos) en contraposición a los tradicionales contratos relacionales (empleo de por vida) que caracterizaron las relaciones laborales durante gran parte del Siglo XX.

Contrato Psicológico

La relación entre empleado y empleador no se agota en los términos establecidos en el contrato escrito, sino que incluye además un conjunto de creencias y percepciones que ambas partes sostienen respecto a las condiciones de empleo. Desde el inicio mismo

de la relación laboral y durante el transcurso de la misma, diversas variables comunican expectativas y estándares de comportamiento y desempeño que no siempre pueden traducirse por escrito. El concepto de contrato psicológico intenta contemplar todas estas variables que escapan de la descripción tradicional de la relación de empleo.

En las últimas dos décadas, el concepto de contrato psicológico ha recibido gran atención por parte de la comunidad científica, emergiendo como una de las perspectivas más relevantes para estudiar la relación de empleo. Distintos estudios han demostrado que el cumplimiento del contrato psicológico genera mayor compromiso, altos niveles de satisfacción en el trabajo e intención de permanecer en la organización, mientras que la violación del contrato psicológico provoca un menor nivel de involucramiento en la organización y limita el cumplimiento de aquellas acciones que exceden la descripción formal del puesto (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Robinson, 1996; Robinson *et al.*, 1994; Robinson y Morrison, 1995; Turnley y Feldman, 2000). En este sentido, el contrato psicológico motiva a los empleados a cumplir las promesas hechas a sus empleadores siempre y cuando los empleadores cumplan también con su parte del acuerdo (expectativa de reciprocidad).

Si bien los contratos psicológicos comparten ciertas características, pueden tomar distintas formas dependiendo, entre otras cosas de la naturaleza del trabajo, de la estrategia de recursos humanos y de las características personales del empleado. El contenido del contrato psicológico moldea cómo las partes piensan y actúan en el marco de la relación de empleo, estableciendo patrones generales que permiten anticipar los comportamientos esperados de los empleados y del empleador. Cada organización (a través de sus agentes) y cada empleado, suelen desarrollar una manera particular de expresar los términos del acuerdo de intercambio laboral. No obstante ello, los términos del intercambio tienden a converger en ciertas tipologías generales. Así, por ejemplo, los términos del intercambio laboral pueden ser de naturaleza transaccional o relacional, entendiéndose como extremos opuestos de un continuum contractual (Rousseau, 1989).

Los términos transaccionales se focalizan en relaciones de corto plazo, con alcance limitado y contenidos predominantemente económicos en el intercambio. Los términos transaccionales típicamente incluyen: incentivos puramente económicos, participación limitada en la organización, perspectiva de empleo a corto plazo (con flexibilidad para salir de la relación en cualquier momento), requerimientos de desempeño bien definidos y compromisos limitados a tareas específicas. En el otro extremo del continuum, están los acuerdos relacionales, que se caracterizan por un alto grado de interdependencia afectiva entre empleado y empleador y que presentan fuertes barreras de salida al mercado laboral externo. Los términos relacionales típicos incluyen: alto compromiso e identificación con la organización, involucramiento socioemocional, participación en las actividades de la organización, requerimientos de desempeño ligados a la permanencia en la organización, perspectiva de permanecer en la organización en el largo plazo, preocupación genuina del empleador por el bienestar personal del empleado y por su continuidad, y seguridad en el empleo.

En otras palabras, mientras los contratos transaccionales reflejan las características típicas de una transacción económica con limitado alcance (tanto en tiempo como en contenido), los contratos relacionales evidencian compromisos duraderos de largo alcance característicos de la tradicional “relación de empleo de por vida”. No obstante, en los últimos tiempos, la creciente dinámica de los cambios del entorno y las presiones de la competencia ponen de manifiesto cada vez más la necesidad de articular términos contractuales que otorguen simultáneamente las ventajas asociadas con la estabilidad (típicas de un contrato relacional) y la flexibilidad (típicas de un contrato transaccional).

Por ello, se ha comenzado a observar también la existencia de acuerdos híbridos o balanceados a partir de la combinación de aspectos transaccionales y relacionales en los contratos de trabajo. En particular, el contrato psicológico balanceado incluye algunos términos contractuales típicamente relacionales como los valores compartidos y un alto nivel de compromiso con la organización, así como también otros términos típicamente transaccionales como son los requerimientos de desempeño específicos y la necesidad de cumplir objetivos claramente definidos. Entre otros aspectos salientes, los contratos balanceados incluyen: altos niveles de compromiso e identificación con la organización, participación en las actividades claves de la organización, requerimientos de desempeño claramente preestablecidos (ajustables o renegociables frente a cambios en el entorno), apoyo de la organización para incrementar los niveles de productividad, y capacitación para potenciar el desarrollo de carrera dentro y fuera de la organización.

Más allá que los términos transaccionales y relacionales constituyan los elementos centrales en la mayor parte de los acuerdos laborales, Rousseau (1995) caracteriza las tipologías contractuales a partir de dos dimensiones que resultan críticas en la definición de dichos acuerdos y que reflejan variaciones observables en los contratos psicológicos, tanto de los individuos como de las organizaciones. La primera dimensión, “tiempo de la relación”, se refiere a la duración de la relación de empleo, pudiendo ser ésta limitada y de corto plazo o ilimitada y de largo plazo. La segunda dimensión, “requerimientos de desempeño”, se refiere al grado de especificidad en la definición de los estándares de desempeño exigidos como condición de empleo, pudiendo ser éstos bien especificados o débilmente especificados. A partir de la combinación de estas dos dimensiones en una matriz de doble entrada surgen las tipologías dominantes de los contratos psicológicos actuales, tal como se ilustra en la Tabla 1.

Tabla 1: Tipos de contratos psicológicos. Adaptado de Rousseau, 1995.

Tiempo de la Relación	Requerimientos de Desempeño	
	Bien especificados	Débilmente especificados
Corto plazo	Contratos Transaccionales: <ul style="list-style-type: none"> - Baja ambigüedad - Salida fácil / Alta rotación - Bajo nivel de compromiso - Bajo nivel de aprendizaje - Baja identificación con la organización 	Condición de Transición: <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de contrato - Ambigüedad / incertidumbre - Volatilidad / Inestabilidad - Alta rotación
Largo plazo	Contratos Híbridos o Balanceados: <ul style="list-style-type: none"> - Alto compromiso - Alta integración / identificación - Desarrollo continuo - Dinamismo - Renegociación / adaptación contractual 	Contratos Relacionales: <ul style="list-style-type: none"> - Alto compromiso con la organización - Alto compromiso afectivo - Lealtad e identificación con la organización - Estabilidad en el empleo

Los contratos psicológicos transaccionales tienen una duración limitada, de corto plazo, con requerimientos de desempeño bien especificados, mientras que los contratos psicológicos relacionales corresponden a acuerdos laborales por tiempo indeterminado (*open-ended*), de largo plazo, con requerimientos de desempeño vagamente definidos, ligados en muchos casos a la permanencia y continuidad en la organización. En este sentido, los individuos y organizaciones en busca de una mayor flexibilidad (capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes) tienden a mantener contratos psicológicos transaccionales de alcance limitado, mientras que ante la necesidad de mayor estabilidad (ventajas asociadas con la confianza, el compromiso y los vínculos permanentes en el tiempo) buscan mantener contratos más bien relacionales. Sin embargo, estas tipologías no son mutuamente excluyentes: los acuerdos balanceados o híbridos surgen a partir de la combinación de determinados aspectos transaccionales y relacionales en los contratos de trabajo que permiten acceder simultáneamente a aquellos beneficios asociados con la flexibilidad para dar respuesta a demandas cambiantes en el marco de estabilidad de la relación laboral.

Finalmente, es posible encontrar organizaciones que se encuentran en una etapa de transición, debido a procesos de cambio radical o reestructuraciones internas. En estas etapas, las organizaciones típicamente manifiestan ausencia de compromiso respecto al futuro del empleado. Esta situación especial ha dado lugar al surgimiento de una cuarta tipología denominada condición de transición, que si bien no puede ser caracterizada como una forma de contrato psicológico (implica la ausencia de contrato), representa un

estado cognitivo que refleja las consecuencias de aquellos cambios organizacionales que se contraponen con los acuerdos de empleo previamente establecidos.

Identificar qué tipo de contrato psicológico mantiene cada individuo con su organización no es tarea sencilla. La modalidad de contratación (por ejemplo: pasantía institucional, empleo full-time, empleo part-time, contrato de servicios profesionales), la antigüedad del empleado en la organización, la edad o su género, no son variables que necesariamente revelan el tipo de contrato psicológico que los trabajadores mantendrán con su empleador. Pasantes, empleados part-time y recién contratados pueden mantener contratos con aspectos predominantemente relacionales, mientras que empleados más veteranos y con una relación de dependencia full-time pueden mantener contratos más transaccionales. Para comprender la naturaleza de los contratos psicológicos que operan en una organización es necesario indagar acerca de las percepciones o creencias que tanto el empleado como el empleador sostienen acerca de la relación de intercambio recíproco, así como también identificar las fuentes de información utilizadas por estos actores para interpretar el entorno de trabajo.

Con sustento en este marco teórico, el presente trabajo ofrece una caracterización de los contratos psicológicos dominantes en los profesionales del sector SSI, analizando las ventajas y desventajas asociadas a cada una de las tipologías dominantes (tanto a nivel individual como organizacional) e indagando acerca de sus consecuencias en materia de actitudes y comportamientos asociados al trabajo (por ejemplo, intención de permanecer en la organización o de involucrarse activamente en tareas que exceden su rol formal).

METODOLOGÍA

Este trabajo utiliza una combinación de metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa para lograr una caracterización del contrato psicológico dominante en los trabajadores de SSI que se desempeñan en las Pymes asociadas al Polo Informático de Tandil y que desarrollan tareas intensivas en uso de conocimiento dentro de un sector demandante de talento altamente calificado. Por esta razón, esta investigación genera resultados, como mínimo, en dos niveles de análisis: individual (tipología dominante de contrato psicológico en los trabajadores del sector SSI) y organizacional (estrategias de gestión del talento humanos en las Pymes estudiadas).

Sitio de Investigación

Para dar respuesta a los objetivos planteados y lograr una adecuada caracterización del contrato psicológico dominante en los trabajadores de SSI, se realizó un trabajo de investigación que permitió examinar las percepciones y creencias de los trabajadores de SSI respecto a los términos de la relación laboral que mantenían con Pymes asociadas al Polo Informático de Tandil, uno de los *clusters* tecnológicos más dinámicos del país.

En particular, el Polo Informático de Tandil se conformó inicialmente en el año 2003 con 13 empresas productoras de SSI, atraídas al ámbito del *cluster* por la presencia de una universidad local, la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), que había alcanzado un reconocido prestigio en el área de Ciencias de la Computación y Sistemas de Información tanto en materia de formación profesional como de investigación científica y tecnológica. Desde entonces, el Polo Informático ha buscado contribuir al desarrollo regional con base en la vinculación entre universidad y empresa, procurando alcanzar los siguientes objetivos: (1) inserción y retención laboral de los graduados de Sistemas y Computación de la UNICEN en las empresas asociadas al *cluster* (impacto de la formación profesional) y (2) innovación con sustento en la transferencia de conocimientos al medio productivo (impacto de la investigación científica y tecnológica).

Hacia fines del año 2010, el Polo Informático de Tandil había logrado atraer más de 75 Pymes al ámbito del *cluster*, que operaban conforme a distintas modalidades que se iban desde la radicación efectiva hasta los convenios de fortalecimiento empresarial (por ejemplo, capacitación *in-company*, desarrollos tecnológicos conjuntos, consultorías técnicas). Cabe destacar que las Pymes que se radicaron en el *cluster* habían generado más de 1200 nuevos puestos de trabajo desde la conformación inicial del *cluster*. Este contexto de gran dinamismo en el desarrollo inicial del *cluster*, que se caracteriza por el rápido crecimiento empresarial y la conformación de un sólido mercado laboral a nivel local, resulta particularmente adecuado para examinar las tipologías dominantes en los contratos psicológicos de los profesionales del sector, analizar las ventajas y desventajas de cada tipo contractual, e indagar acerca de sus consecuencias tanto a nivel individual como organizacional.

Muestra y Procedimientos

Desde el punto de vista individual, se utilizan diversos instrumentos de recolección de datos incluyendo cuestionarios, entrevistas e información institucional de archivo. En particular, las mediciones de tipología contractual se sustentan en una versión adaptada del Inventario del Contrato Psicológico (Rousseau, 2000) que revela el contenido de los términos del intercambio en diferentes escalas o dimensiones claves. Este cuestionario, diseñado por el *Center for the Changing Employment Relationship* de la *Carnegie Mellon University* y validado en diversas culturas y contextos organizacionales (ver por ejemplo, Rousseau, 2000; Dabos y Rousseau, 2004; Hui *et al.*, 2004), permite abordar la naturaleza de la relación entre empleado y organización a partir de una serie de ítems que tienden a evaluar:

(1) la percepción de los individuos acerca de los compromisos u obligaciones que la empresa ha asumido con ellos (por ejemplo, “*la empresa toma las decisiones de trabajo teniendo en cuenta mis intereses como empleado*”);

(2) la percepción de los individuos acerca de los compromisos u obligaciones que ellos mismos han asumido para con la empresa (por ejemplo, “*cumplo sólo con aquellas tareas por las cuales soy remunerado*”); y,

(3) la percepción general de los individuos acerca de la calidad de relación entre empleado y organización (por ejemplo, “*esta relación ha sido mutuamente beneficiosa para las partes*”).

En todos los casos, los encuestados valoran las afirmaciones (ítems) utilizando una escala de Likert, con un rango que se extiende desde 1 (para nada de acuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo), considerando sus percepciones sobre los distintos aspectos transaccionales, relacionales y balanceados del contrato psicológico. Luego, estos datos son utilizados para: (1) validar las escalas resultantes del mencionado instrumento, (2) caracterizar las tipologías contractuales dominantes y relacionarlas con otras variables de interés, y, por último, (3) explorar las ventajas y desventajas que se derivan de cada tipo contractual, sus consecuencias e implicancias.

El relevamiento de datos fue realizado con apoyo del Centro de Carreras del Polo Informático de Tandil. Durante las entrevistas iniciales se les informó a los participantes que el objetivo del estudio era poder comprender mejor la naturaleza de las relaciones laborales en el sector SSI. Los participantes completaron su cuestionario en forma individual (N=184), respondiendo a los ítems del Inventario del Contrato Psicológico. La participación en este proyecto fue voluntaria y se aseguró la confidencialidad de los resultados.

Aproximadamente el 80% de los encuestados era de sexo masculino. Su edad promedio era de 28 años (20% eran menores de 26 años, 55% se encontraba en el rango comprendido entre los 26-30 años y 25% con edad mayor a los 30 años). Con relación a la antigüedad laboral, el 28% de los trabajadores tenía una antigüedad inferior a los 2 años, el 36% se encontraba en el rango comprendido entre los 2 y los 4 años, y el 36% restante superaba los 4 años de antigüedad. Con respecto a la formación académica, el 39% de los trabajadores se encontraba cursando los dos últimos años de la formación de grado, el 35% eran tesisistas que se encontraban elaborando su trabajo de graduación, mientras que el 26% restante había obtenido el título de Ingeniero de Sistemas. Casi la totalidad de los estudiantes avanzados y tesisistas habían cumplimentado los requisitos necesarios para la obtención del título intermedio de Analista Programador, diseñado para brindar una sólida formación técnica sobre desarrollo y aplicaciones de software y para facilitar una rápida inserción laboral.

Finalmente, para abordar la perspectiva organizacional de las empresas, se utilizan diversas metodologías tanto cualitativas como cuantitativas para analizar las estrategias de gestión de recursos humanos, la percepción de los propios agentes de las Pymes acerca de los contratos psicológicos dominantes en sus empresas, y sus implicancias. En particular, se utiliza el análisis de casos comparativos (Glaser y Strauss, 1967; Miles y Huberman, 1994) para ordenar y cotejar las mejores prácticas de gestión de talentos en

la empresa e identificar las relaciones causales que producen estos resultados. Por otro lado, una versión complementaria del Inventario del Contrato Psicológico nos permitió captar la *perspectiva* del empleador acerca de los términos del intercambio acordados en el marco de la relación de empleo.

RESULTADOS

(1) Validación de las escalas contractuales

Percepción de los empleados acerca de los compromisos asumidos por la empresa

En particular, 12 ítems del Inventario del Contrato Psicológico apuntaban a captar las percepciones de los trabajadores del sector SSI con relación a los compromisos u obligaciones que el empleador había asumido para con ellos. Conforme a la formulación del Inventario del Contrato Psicológico, estos ítems deberían reflejar las tres tipologías contractuales dominantes: transaccionales, relacionales y balanceados, enfatizando las siguientes dimensiones críticas en cada una de dichas tipologías:

- Términos transaccionales: relación de corto plazo e involucramiento acotado
- Términos relacionales: seguridad en el empleo e interés por el empleado
- Términos balanceados: estándares de performance y oportunidades de desarrollo

Para examinar la validez discriminante de cada una de estas categorías, se utilizó el análisis factorial de carácter exploratorio, basado en la factorización de ejes principales y rotación *varimax*. En particular, este análisis permite identificar variables subyacentes, o factores, que expliquen la configuración de las correlaciones dentro de un conjunto de ítems observados, siendo de particular utilidad en los procesos de reducción de datos como forma de identificar un pequeño número de factores que explique la mayoría de la varianza en un número mayor de ítems observados. Los resultados del análisis factorial aplicado sobre los 12 ítems del Inventario que evalúan percepciones de los trabajadores sobre los compromisos asumidos por el empleador revelan la extracción de tres factores claves (con *eigenvalues* mayor a 1) que reflejan exactamente las tipologías inferidas por la literatura internacional, conforme a los siguientes resultados:

Tabla 2: Análisis factorial de la varianza explicada (extracción de factores)

Factor	Eigenvalues	% de la varianza	% de la varianza acumulada
1	4.612	38.435	38.435
2	1.876	15.633	54.068
3	1.567	13.058	67.126
4	.615	5.123	72.249
5	.584	4.863	77.112
6	.520	4.337	81.449
7	.493	4.106	85.555
8	.438	3.646	89.201
9	.398	3.319	92.520
10	.321	2.673	95.193
11	.302	2.516	97.708
12	.275	2.292	100.000

El *primer factor* extraído en el análisis refleja los términos relacionales del contrato psicológico capturando todos los ítems relacionales a lo largo de sus dos dimensiones centrales: seguridad en el empleo e interés por el empleado, según el siguiente detalle de cargas (significativas) asociadas a cada ítem:

Términos relacionales (compromisos del empleador) Eigenvalue = 4.612

Ítems específicos:

Manifiesta preocupación por mi bienestar personal en el corto y largo plazo .699

Asegura mi estabilidad como empleado dentro de la empresa .835

Toma las decisiones de trabajo teniendo en cuenta mis intereses como empleado .629

Asegura continuidad en los salarios y beneficios laborales .689

Asimismo, se aplicó el análisis de confiabilidad Cronbach Alfa que permite estudiar las propiedades de la escala y de los elementos que la componen. Este procedimiento de consistencia interna de la escala calcula la medida de fiabilidad basado en la correlación promedio entre los ítems examinados (elementos que componen la escala). El Cronbach Alfa de esta escala de términos relacionales (compromisos del empleador) es de .84, lo que representa un valor considerablemente superior al estándar establecido de .70.

El segundo factor extraído en el análisis refleja los términos híbridos o balanceados del contrato psicológico capturando todos los ítems balanceados a lo largo de sus dos

dimensiones centrales: estándares de performance y oportunidades para el desarrollo de carrera, según el siguiente detalle de cargas (significativas) asociadas a cada ítem:

Términos balanceados (compromisos del empleador) Eigenvalue = 1.876

Ítems específicos:

<i>Brinda apoyo para alcanzar los más altos niveles posibles de productividad laboral</i>	.827
<i>Ofrece oportunidades de capacitación en mi área de interés</i>	.667
<i>Ayuda a dar respuesta a desafíos laborales de creciente complejidad</i>	.655
<i>Facilita el acceso a contactos que potencien mi desarrollo de carrera profesional</i>	.651

Asimismo, el Cronbach Alfa de esta escala de términos balanceados (compromisos del empleador) alcanzó un valor de .82, lo que representa un valor más que aceptable para la conformación de la escala.

El tercer factor extraído en el análisis refleja los términos transaccionales del contrato psicológico capturando todos los ítems transaccionales a lo largo de sus dos dimensiones centrales: relación focalizada en el corto plazo e involucramiento acotado en la organización, conforme al siguiente detalle de cargas (significativas) asociadas a cada ítem:

Términos transaccionales (compromisos del empleador) Eigenvalue = 1.567

Ítems específicos:

<i>Ofrece una relación de trabajo limitada a un período predeterminado de tiempo</i>	.749
<i>Limita mi participación dentro de la empresa</i>	.715
<i>Demuestra desinterés en retenerme como empleado de la empresa</i>	.725
<i>Limita mi trabajo exclusivamente a aquellas responsabilidades laborales preestablecidas</i>	.688

La medida de fiabilidad Cronbach Alfa de esta escala de términos transaccionales (compromisos del empleador) fue de .83, valor más que aceptable para la conformación de la escala.

Percepción de los empleados acerca de los compromisos asumidos por los empleados

De igual modo, 12 ítems del Inventario del Contrato Psicológico apuntaban a captar las percepciones de los trabajadores del sector SSI con relación a los compromisos u obligaciones que ellos mismos habían asumido para con el empleador en el marco de la relación de empleo. Conforme a la formulación del Inventario del Contrato Psicológico, estos ítems deberían reflejar las tipologías contractuales dominantes: transaccionales, relacionales y balanceados, enfatizando dimensiones recíprocas a aquellas indicadas en el punto anterior.

Para examinar la validez discriminante de cada una de estas categorías, se utilizó el análisis factorial de carácter exploratorio, basado en la factorización de ejes principales y rotación *varimax*. Los resultados del análisis factorial aplicado sobre los 12 ítems del

Inventario del Contrato Psicológico que evalúan percepciones de los trabajadores sobre los compromisos asumidos por ellos mismos con el empleador revelan la extracción de cuatro factores claves (con *eigenvalues* mayor a 1) que reflejan, en gran medida, las tipologías inferidas por la literatura internacional, según los siguientes resultados:

Tabla 3: Análisis factorial de la varianza explicada (extracción de factores)

Factor	Eigenvalues	% de la varianza	% de la varianza acumulada
1	3.858	32.148	32.148
2	1.827	15.229	47.377
3	1.581	13.178	60.555
4	1.345	11.210	71.765
5	.722	6.014	77.779
6	.503	4.189	81.968
7	.462	3.851	85.819
8	.413	3.442	89.261
9	.351	2.922	92.182
10	.346	2.882	95.064
11	.315	2.629	97.693
12	.277	2.307	100.000

El primer factor extraído en el análisis refleja los términos transaccionales del contrato psicológico capturando todos los ítems transaccionales a lo largo de sus dos dimensiones centrales: relación focalizada en el corto plazo y bajo nivel de participación en la organización, según el siguiente detalle de cargas (significativas) asociadas a cada ítem:

Términos transaccionales (compromisos del empleado) Eigenvalue = 3.858

Ítems específicos:

Limito mi compromiso laboral al término de la presente relación de trabajo .731

Cumplo sólo con aquellas tareas por las cuales soy remunerado .760

Espero trabajar en esta empresa sólo por un período limitado de tiempo .731

Cumplo sólo con aquellas responsabilidades laborales preestablecidas .757

La medida de fiabilidad Cronbach Alfa de esta escala de términos transaccionales (compromisos del empleado) es de .85, lo que representa un valor considerablemente superior al estándar establecido de .70.

El segundo factor extraído en el análisis refleja los términos relacionales del contrato psicológico capturando todos los ítems relacionales a lo largo de sus dos dimensiones claves: intención de permanecer en el empleo y lealtad con el empleador, según el siguiente detalle de cargas (significativas) asociadas a cada ítem:

Términos relacionales (compromisos del empleado) Eigenvalue = 1.827

Ítems específicos:

<i>Realizo sacrificios personales por esta empresa</i>	.578
<i>Hago lo que esté a mi alcance para permanecer indefinidamente en esta empresa</i>	.600
<i>Procuró ser leal con esta empresa y proteger su imagen</i>	.823
<i>Procuró ser un miembro estable de esta empresa, sin buscar trabajo en otro lugar</i>	.737

Asimismo, el Cronbach Alfa de esta escala de términos relacionales (compromisos del empleado) alcanzó un valor de .80, lo que representa un valor más que aceptable para la conformación de la escala.

Finalmente, una diferencia sustancial se produjo con la extracción de los términos híbridos o balanceados del contrato psicológico, ya que, al analizar los compromisos asumidos por ellos mismos con el empleador, los trabajadores de SSI distinguieron claramente aquellos compromisos resultantes de la dimensión estándares de desempeño dinámico de los asociados con oportunidades para el desarrollo de carrera profesional. Así, el tercer factor extraído en el análisis refleja la dimensión “desempeño dinámico” de los componentes híbridos o balanceados del contrato psicológico capturando ambos ítems examinados, conforme al siguiente detalle de cargas (significativas) asociadas:

Términos balanceados

(a) *Desempeño dinámico (compromisos del empleado)* Eigenvalue = 1.581

Ítems específicos:

<i>Mantengo flexibilidad para aceptar cambios en los requerimientos de trabajo</i>	.669
<i>Acepto nuevos estándares de rendimiento, aún cuando excedan mis responsabilidades</i>	.892

El Cronbach Alfa de esta escala que representa la dimensión desempeño dinámico de los términos balanceados (compromisos del empleado) fue de .77, valor que resulta aceptable para la conformación de la escala.

Finalmente, el cuarto factor extraído en el análisis refleja la dimensión “desarrollo de carrera profesional” dentro de los componentes balanceados del contrato psicológico capturando los dos ítems examinados en el cuestionario, conforme al siguiente detalle de cargas (significativas) asociadas a cada uno de ellos:

Términos balanceados

(b) *Desarrollo de carrera (compromisos del empleado)* Eigenvalue = 1.345

Ítems específicos:

<i>Busco activamente oportunidades de capacitación y desarrollo profesional</i>	.755
<i>Desarrollo contactos para mejorar mi potencial de carrera profesional</i>	.813

El Cronbach Alfa de esta escala que representa la dimensión desarrollo de carrera profesional de los términos balanceados (compromisos del empleado) fue de .76, valor que resulta aceptable para la conformación de la escala.

En conclusión, y a pesar de la desagregación señalada en los compromisos híbridos o balanceados asumidos por el propio empleado con su empleador (esto es, desempeño dinámico versus desarrollo de carrera profesional), nuestros resultados confirman en gran medida aquellos provenientes de la literatura internacional, validando la estructura de datos resultante del Inventario del Contrato Psicológico y ofreciendo de este modo un pilar fundamental para avanzar con la caracterización de las tipologías contractuales dominantes en el marco del sector SSI.

(2) Caracterización de las tipologías contractuales

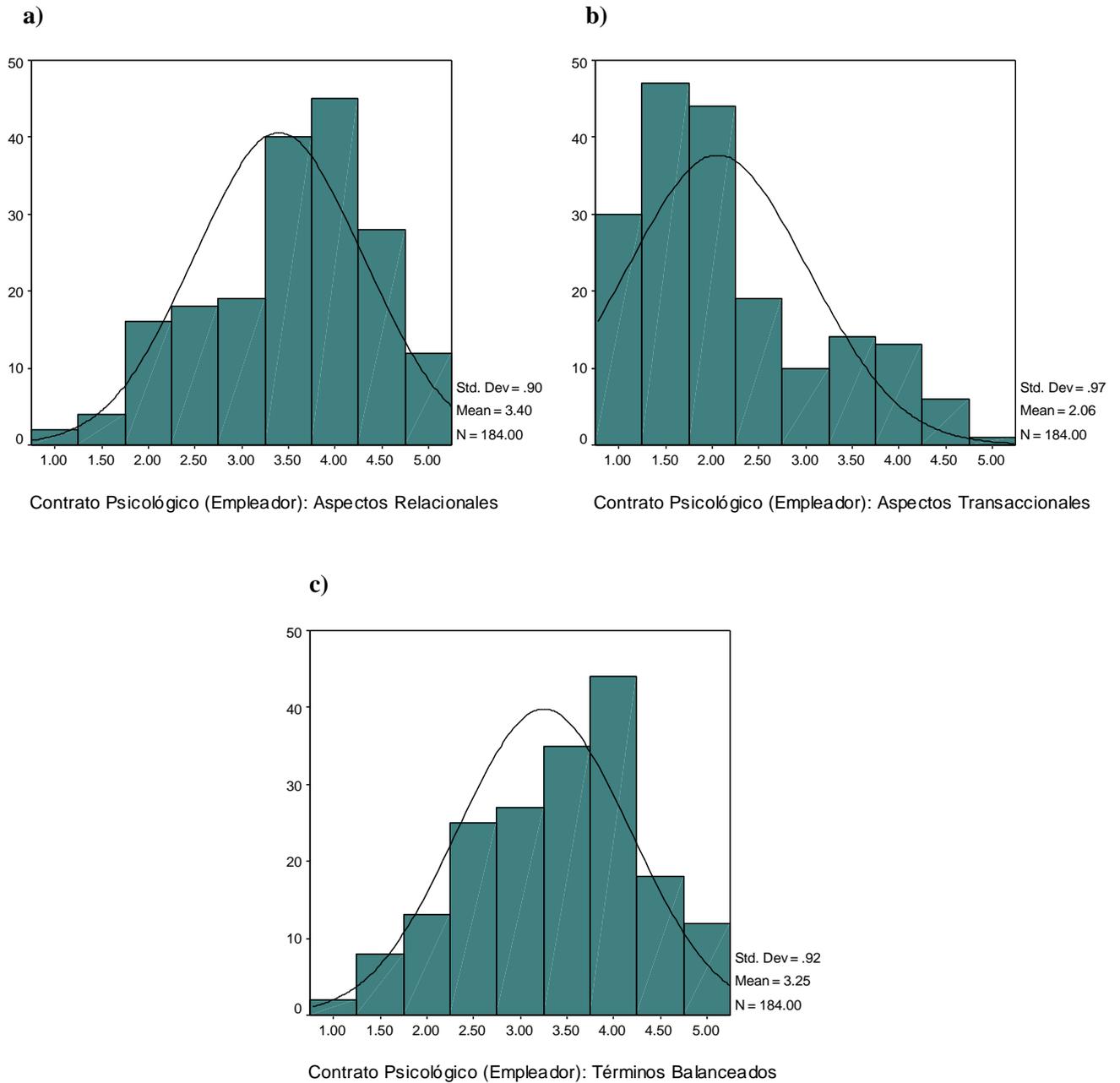
Percepción de los empleados acerca de los compromisos asumidos por la empresa

Un total de 12 ítems del Inventario del Contrato Psicológico nos permitieron captar las percepciones de los trabajadores del sector SSI con relación a los compromisos u obligaciones que el empleador había asumido para con ellos. Para ello, se realizó el cálculo de la media o promedio de los valores asignados por los encuestados para cada grupo de preguntas, conforme a las tres escalas o tipologías resultantes del análisis factorial: transaccionales, relacionales y balanceados.

Los encuestados expresaron, en promedio, valores relativamente más altos para aquellas preguntas que identifican aspectos relacionales del contrato psicológico (ejemplo, seguridad en el empleo; $M=3.40$) que para aquellas que se vinculan con aspectos transaccionales (ejemplo, compromiso limitado a tareas específicas; $M=2.06$). Es importante desatacar que los empleados también asignaron valores altos a las preguntas que se relacionan con aspectos típicos de los contratos psicológicos híbridos o balanceados (ejemplo, oportunidades de desarrollo de carrera; $M=3.25$).

Concretamente, el conjunto de empleados encuestados se encuentra entre moderada y significativamente de acuerdo en afirmar que el empleador busca altos niveles de compromiso y estabilidad en la relación de empleo, más allá de la dinámica que afecta las relaciones de empleo en el sector SSI. En definitiva, los empleados perciben que el empleador intenta asegurar la continuidad en la relación laboral, comprometiéndose con las necesidades e intereses de los empleados y sus familias. Asimismo, observamos que los empleados perciben que su empleador les ofrece oportunidades para el desarrollo de carrera profesional y les ayuda a alcanzar estándares más elevados de productividad o desempeño laboral. La Figuras 1 a), b) y c) reflejan las precepciones promedio de los empleados en relación a los compromisos asumidos por su empresa.

Figura 1: Creencias promedio de los empleados en relación a los compromisos asumidos por su empresa.



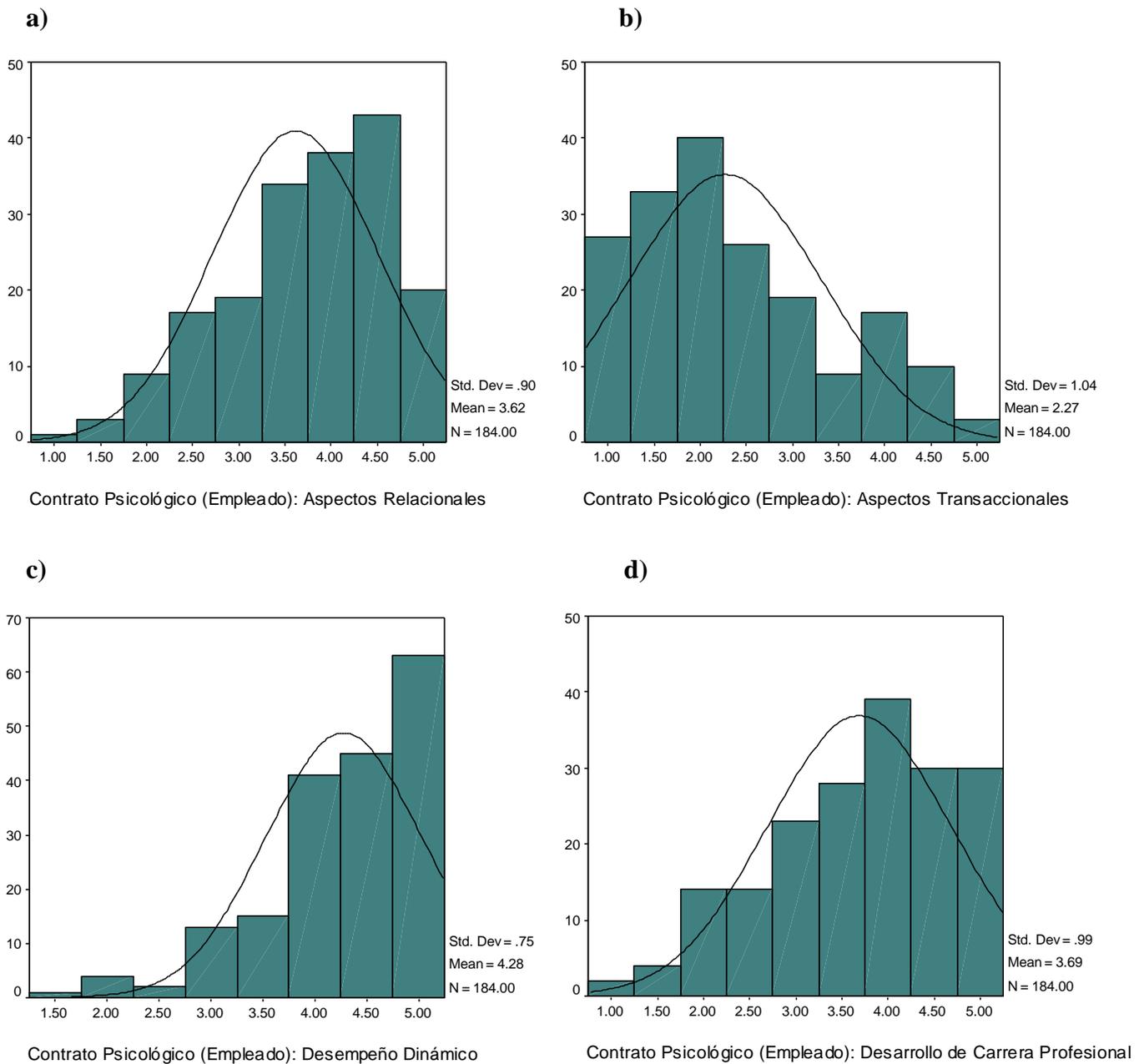
Percepción de los empleados acerca de los compromisos asumidos por los empleados

De la misma manera, 12 ítems del Inventario del Contrato Psicológico permitieron captar las percepciones o creencias de los trabajadores del sector SSI con relación a los compromisos u obligaciones que ellos mismos habían asumido para con el empleador en el marco de la relación de empleo. Igual que en el punto anterior, también se realizó el cálculo de la media o promedio de los valores asignados por los encuestados para cada grupo de preguntas, conforme a las cuatro escalas resultantes del análisis factorial: transaccionales, relacionales y balanceados, pero diferenciando en este último caso las dimensiones “desempeño dinámico” y “desarrollo de carrera profesional”.

También aquí es interesante resaltar que los empleados expresaron valores relativamente más altos para aquellas preguntas referidas a aspectos relacionales del contrato psicológico (ejemplo, lealtad con la organización, $M=3.62$) que para aquellas que se relacionan con los aspectos meramente transaccionales de la relación de empleo (ejemplo, permanencia limitada en el tiempo; $M=2.27$). No obstante, los valores más altos se obtuvieron para aquellos ítems relacionados con contratos psicológicos híbridos o balanceados. Específicamente, los valores más altos corresponden a los compromisos asumidos por los empleados en las dos escalas claves que reflejan términos típicamente balanceados: “desempeño dinámico del empleado en la organización” ($M=4.28$) y “compromiso con el desarrollo de carrera profesional” ($M=3,69$).

Los casos analizados nos permiten afirmar que los empleados no se limitan a la realización de un trabajo específico por el cual reciben su retribución, sino que buscan además, desempeñar con éxito los nuevos objetivos y enfrentar crecientes demandas laborales, aportando la dedicación y flexibilidad necesarias ante cualquier proceso de cambio. Por otro lado, también advertimos que los empleados buscan activamente oportunidades de desarrollo de carrera profesional, tanto para satisfacer demandas de su empleador actual como así también para mantener su empleabilidad futura. Finalmente, otro aspecto interesante para destacar es que los empleados buscan mantener cierta continuidad en el empleo y por ende se muestran dispuestos a hacer lo que sea necesario para permanecer en la organización. Las Figuras 2 a), b), c) y d) reflejan las creencias promedio de los empleados en relación a los compromisos u obligaciones que ellos han asumido para con su empresa.

Figura 2: Creencias promedio de los empleados en relación a los compromisos que ellos han asumido con su empresa.



(3) Consecuencias e implicancias de cada tipo contractual

Más allá de determinar y caracterizar las tipologías contractuales dominantes en el sector SSI, también se realizaron análisis cuantitativos y cualitativos considerando otras variables de interés que se relacionan con el contrato psicológico, incluyendo variables tales como: el cumplimiento de las expectativas sobre relación de empleo y sobre la empleabilidad futura, el grado de erosión/desgaste de la relación de empleo, y el grado de certidumbre/incertidumbre respecto al futuro del vínculo laboral.

Análisis cuantitativo

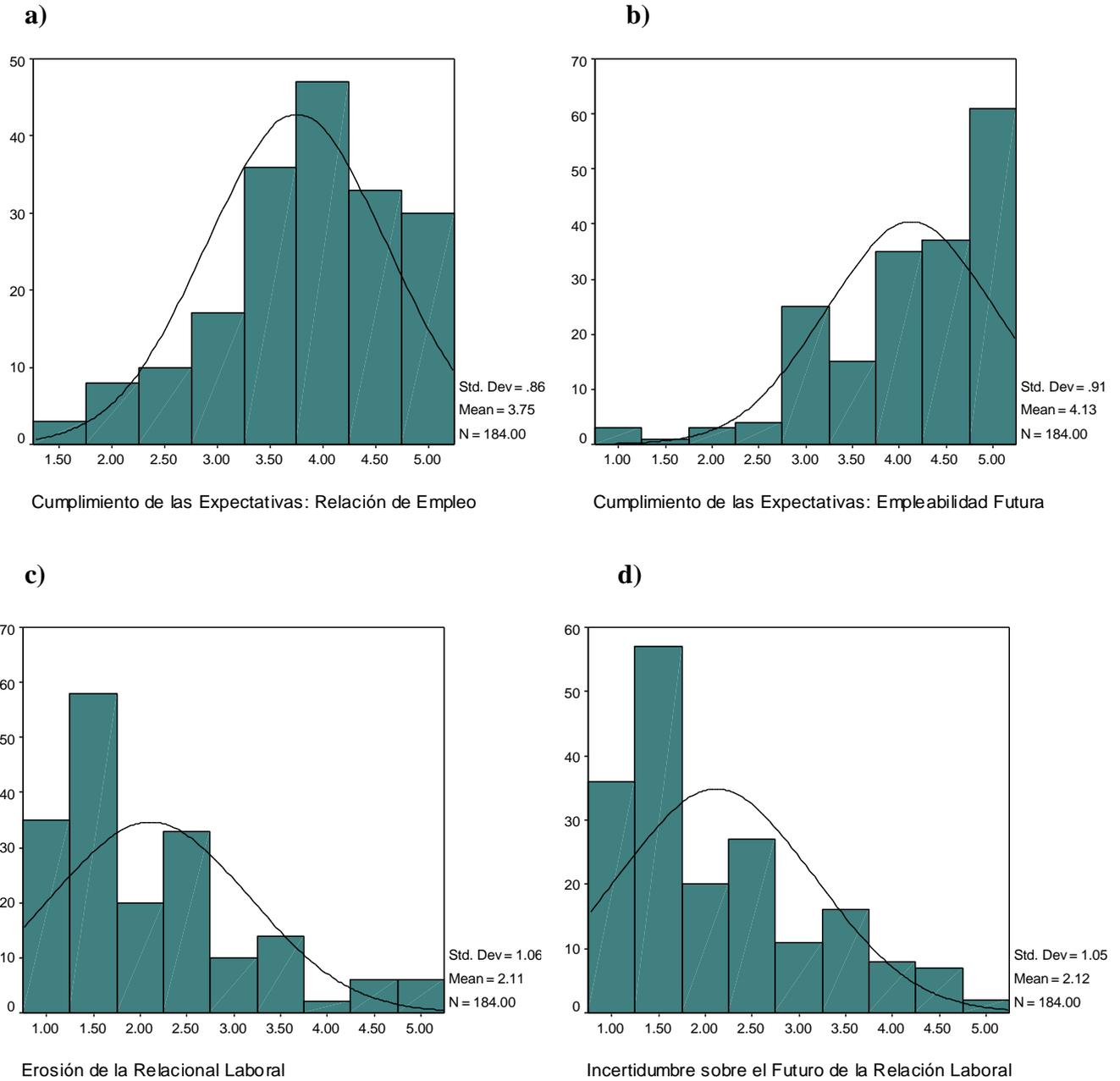
Percepción de los empleados acerca de la calidad de la relación de empleo

Otros 12 ítems incluidos en el cuestionario nos permitieron evaluar la percepción general de los trabajadores del sector SSI respecto de la calidad de la relación mantenida con su empleador. Para ello, se realizó el cálculo de la media o promedio de los valores asignados por los encuestados para cada grupo de preguntas, que reflejan las cuatro dimensiones clave de cada escala, que fueron validadas también mediante la aplicación del análisis factorial y la medida Cronbach Alfa (α) de fiabilidad: cumplimiento de las expectativas sobre la relación de empleo (*eigenvalue* = 4.942; α = .88), cumplimiento de las expectativas sobre la empleabilidad futura (*eigenvalue* = 1.254; α = .83), erosión de la relación de empleo (*eigenvalue* = 1.734; α = .86), e incertidumbre sobre el futuro de la relación laboral (*eigenvalue* = 1.468; α = .85).

Se obtuvieron valores relativamente altos en aquellas preguntas que miden el cumplimiento de las expectativas del empleado respecto de los beneficios obtenidos en su relación de empleo actual ($M=3.75$) como así también de las aportaciones a su empleabilidad futura ($M= 4.13$). Por otro lado, se observan valores bajos para aquellas preguntas que identifican aspectos negativos de la relación de empleo, como es el caso de erosión o desgaste de la relación ($M=2.11$) y de la incertidumbre respecto al futuro de la relación laboral ($M=2.12$).

Podemos afirmar que, en términos generales, el empleado percibe que la relación de empleo es satisfactoria, cumpliendo, en gran medida, con las expectativas laborales existentes al inicio de la relación. No obstante, el empleado cree que el aspecto más importante del vínculo laboral con su empleador está asociado con las oportunidades que le brinda la organización para su desarrollo profesional futuro. Las Figuras 3 a), b), c) y d) reflejan las percepciones promedio de los empleados acerca de la calidad de la relación de empleo.

Figura 3: Percepciones promedio de los empleados acerca de la relación de empleo.



Relación entre las tipologías contractuales y la calidad de la relación de empleo.

El análisis se basó en modelos de regresión/correlación, permitiéndonos determinar el grado de correlación existente entre cada una de las tipologías contractuales dominantes (relacionales, transaccionales y balanceados) y las dimensiones claves de la escala sobre calidad de la relación de empleo (cumplimiento de las expectativas sobre la relación de empleo y sobre la empleabilidad futura, erosión de la relación de empleo, e incertidumbre sobre el futuro de la relación laboral).

Términos transaccionales

El análisis muestra una correlación positiva entre los términos transaccionales y las dimensiones de erosión de la relación de empleo ($r = .308$, $p < .01$) e incertidumbre sobre el futuro de la relación laboral ($r = .347$, $p < .01$). Por el contrario, la correlación es negativa entre los términos transaccionales y las dimensiones de cumplimiento de las expectativas sobre la relación de empleo ($r = -.260$, $p < .01$), pero no resulta significativa respecto al cumplimiento de las expectativas sobre empleabilidad futura ($r = -.081$, n.s.).

Términos relacionales

El análisis muestra una correlación positiva entre los términos relacionales y las dimensiones de cumplimiento de las expectativas sobre la relación de empleo ($r = .519$, $p < .01$) y cumplimiento de las expectativas sobre empleabilidad futura ($r = .264$, $p < .01$). Por el contrario, la correlación es negativa entre los términos relacionales y las dimensiones de erosión de la relación de empleo ($r = -.446$, $p < .01$) y de incertidumbre sobre el futuro de la relación laboral ($r = -.472$, $p < .01$).

Términos balanceados

El análisis muestra una correlación positiva entre los términos balanceados y las dimensiones de cumplimiento de las expectativas sobre la relación de empleo ($r = .546$, $p < .01$), pero no resulta significativa respecto al cumplimiento de las expectativas sobre empleabilidad futura ($r = .139$, n.s.). Por el contrario, la correlación es negativa entre los términos balanceados y las dimensiones de erosión de la relación de empleo ($r = -.416$, $p < .01$) y de incertidumbre sobre el futuro de la relación laboral ($r = -.378$, $p < .01$).

Análisis cualitativo

Finalmente, realizamos un estudio cualitativo para analizar con mayor profundidad la percepción, tanto de los individuos como de los propios agentes de las Pymes, acerca de los contratos psicológicos dominantes en sus empresas y sus implicancias.

Particularmente, en los casos analizados observamos que los empleados tienen expectativas de permanecer con su actual empleador siempre y cuando la organización continúe comprometiéndose a satisfacer sus necesidades, manifieste preocupación por

su bienestar personal y asegure cierta estabilidad en la relación de empleo. Asimismo, encontramos que los empleados perciben que el compromiso que ellos asumen con la organización comprende su propio desarrollo de carrera (habilidades valoradas tanto por la propia organización como por el mercado laboral) así como también la aceptación y cumplimiento exitoso de nuevos desafíos y estándares de rendimiento laboral.

En general, los empleados evalúan la relación de empleo como favorable y conveniente para su desarrollo profesional. Perciben que sus propias contribuciones son valoradas y sus necesidades generalmente comprendidas, por lo que corresponden dicho comportamiento (reciprocidad) demostrando mayor compromiso hacia sus compañeros, su trabajo y la organización en la cual se desempeñan.

En parte, estos resultados son atribuibles a los cambios experimentados en sectores tecnológicos como SSI, especialmente en términos de desarrollo de nuevas habilidades, para lo cual resulta imperativo que los empleados se actualicen permanentemente. Conjuntamente, se observa una tendencia cada vez más generalizada por parte de las empresas del sector a asumir que sus empleados, al ser trabajadores del conocimiento, son individuos auto-dirigidos y auto-motivados en términos de capacitación y desarrollo de habilidades y competencias, por lo que delegan en ellos la responsabilidad por el manejo de sus propias carreras (empleabilidad futura).

Las entrevistas realizadas con empresarios, gerentes y líderes de proyectos de las Pymes de SSI refuerzan las opiniones de los trabajadores respecto de las expectativas de establecer un vínculo contractual de naturaleza relacional o balanceada con sus empleados y que, dicha relación, sólo se vuelve transaccional frente a una percepción de incumplimiento, quiebre o violación de los términos contractuales.

CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS PRÁCTICAS

El creciente dinamismo del mercado laboral en el sector SSI junto con el incremento en el valor de mercado de los trabajadores del conocimiento son fenómenos que han generado un impacto importante en la relación empleado-organización. La literatura sostiene que es poco probable que esta clase de trabajadores piense en términos de compromisos a largo plazo con una única organización. De hecho, la visión predominante sobre el trabajador en sectores tecnológicos es la de un individuo altamente capacitado, más comprometido con su trabajo que con la empresa que lo emplea y con escaso interés en los beneficios asociados a la tradicional relación laboral. En este contexto, donde los trabajadores del conocimiento buscan mayor flexibilidad y control sobre su propia carrera, es esperable encontrar una predominancia de aspectos transaccionales en los contratos psicológicos. Sin embargo, los resultados de este estudio nos muestran que, en la mayor parte de los casos analizados, los empleados ingresan a la organización con expectativas de mantener un contrato psicológico de tipo relacional o balanceado con su empleador y que éste sólo se vuelve transaccional ante una situación de incumplimiento, quiebre o violación del mismo.

La relación de empleo involucra una compleja red de intercambios entre empleado y empleador, que requiere una indagación permanente de las creencias que empleados y empleadores sostienen acerca de la relación de empleo. Para ello, es importante que las organizaciones implementen prácticas habituales de intercambio de información con el objeto de compartir las creencias y perspectivas que moldean las interpretaciones que cada parte hace del contrato psicológico. Este trabajo concluye presentando una serie de recomendaciones para la acción e implicancias para la práctica del management, con sustento en las dimensiones que determinan una tipología contractual más relacional, transaccional o balanceada de la relación de empleo.

- El empleador impacta en la conformación del contrato psicológico inicial de cada empleado. Los primeros momentos de contacto entre el empleado y el empleador (ej. procesos de atracción, selección y orientación de nuevos empleados) son críticos para la formación del contrato psicológico.

- Los eventos sociales y actividades de capacitación y desarrollo constituyen una fuente importante de creencias respecto del contrato psicológico y de su grado de cumplimiento. En particular la calidad de las actividades de capacitación influencia las creencias de los empleados acerca de si las promesas iniciales sobre las oportunidades de desarrollo de carrera han sido cumplidas y mantenidas en el tiempo.

- Los managers, especialmente los supervisores directos (líderes de proyecto), desempeñan un rol fundamental en la formación del contrato psicológico del empleado. Los managers deberían tener presente el concepto de contrato psicológico en distintas acciones o prácticas tales como: sistema de recompensas, motivación, o simplemente para transmitir efectivamente a los empleados lo que la organización espera de ellos.

- Con relación al punto anterior, es importante remarcar que el propio contrato psicológico del líder influencia los contratos que él mismo genera con sus subordinados. En consecuencia, la forma en que el empleador selecciona, capacita, desarrolla y motiva a sus líderes de proyecto tiene un impacto importante en los contratos psicológicos que los empleados experimentan.

- Para evitar el quiebre o ruptura del contrato psicológico resulta fundamental que el empleador comprenda las percepciones de los empleados acerca de qué es lo que esperan de su relación de empleo, particularmente qué perciben los empleados que el empleador está obligado a proveerles (especialmente aquellas percepciones vinculadas a oportunidades de desarrollo profesional y empleabilidad futura).

BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123. doi: 10.1111/1467-6486.00218.
- Barnes, D. (1999). *Perspectives on total rewards: Recruitment and retention*. Towers Perrin.
- Barley, S. y Kunda G. (2006). Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 45-66. doi:10.5465/AMP.2006.19873409.
- Barret, R. (2001). Labouring under an illusion? The labour process of software development in the Australian Information Industry. *New Technology Work and Employment*, 16(1), 18–34. doi: 10.1111/1468-005X.00074.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2006). *Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI* (2da edición). Madrid, España: Prentice Hall-Financial Times.
- Burack, E. (1993). *Corporate resurgence and the new employment relationships: After the reckoning*. Westport. CT: Quorum Books.
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86 (3), 74-81.
- Coyle-Shapiro, J. y Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930. doi: 10.1111/1467-6486.00210.
- Dabos, G. y Rousseau, D. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.52.
- Evans, J., Kunda, G. y Barley, S. (2004). Beach time, bridge time, and billable hours: The temporal structure of technical contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 1-38. doi: 10.2307/4131454.
- Florida, R. (1995). Toward the learning region. *Futures*, 27, 527-536.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, NY: Basic Books.
- Florida, R. y Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. *Harvard Business Review*, 83, 124-131.

- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, NY: Aldine.
- Gunz, H. y Peiperl, M. (2007). *Handbook of Career Studies*. Los Angeles, CA: Sage.
- Hui, C., Lee, C. y Rousseau, D. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behaviors in China: Exploring generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321. doi: 10.1037/0021-9010.89.2.311.
- Kissler, G. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 335-352. doi: 10.1002/hrm.3930330304.
- McLean Parks, J., & Kidder, D. (1994). Till death do us part: Changing work relationships in the 1990s. En C. Cooper and D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*. Chichester: Wiley.
- Mainiero, L. y Sullivan, S. (2006). *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Miles, M. y Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Newell, S., Robertson, M., Scarborough, H. y Swan, J. (2002). *Managing knowledge work*. Hampshire, UK: Palgrave.
- O'Mahony, S. y Bechky, B. (2006). Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49(5), 918-941. doi: 10.5465/AMJ.2006.22798174
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4): 574-599. doi: 10.2307/2393868
- Robinson, S., Kraatz, M. y Rousseau, D. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152. doi: 10.2307/256773.
- Robinson, S. y Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligation on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298. doi: 10.1002/job.4030160309.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2(2): 121-139. doi: 10.1007/BF 01384942.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contract in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological contract inventory*. Technical report No. 2000-02: The Heinz School of Public Policy and Management, Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. (2008). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Turnley, W. y Feldman, D. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z.