

Artículo

Tipología de relaciones de empleo: una propuesta integradora

A typology of employment relationships: a multi-disciplinary point of view

M.ª DOLORES DE LA ROSA NAVARRO¹
ELIZABETH F. CABRERA²

Fecha de Recepción: 20-206-2007

Fecha de Aceptación: 24-09-2008

RESUMEN

La importancia que en los últimos años se ha otorgado a los recursos humanos como parte fundamental de la excelencia empresarial ha supuesto en muchos casos una mejora de las condiciones laborales tendentes a conseguir el compromiso de los trabajadores. Aunque no todos disfrutaban del mismo tipo de relación de empleo, ya sea porque a la empresa no le interesaba desde un punto de vista de eficiencia económica, porque aquéllos realicen aportaciones de diferente valor a la misma o simplemente consecuencia de distintos planteamientos directivos a la hora de gestionar los RRHH. En cualquier caso, pensamos que la dirección debe definir con claridad el tipo de relación laboral que quiere establecer con los trabajadores, por un lado, como forma de mantener la coherencia entre las distintas prácticas de RRHH y de éstas con la estrategia empresarial, y por otro, al objeto de mandar un mensaje claro a los individuos para que desarrollen expectativas realistas y no vean frustrado su contrato psicológico. Por todo ello pensamos que es fundamental contar con una clasificación de los diferentes tipos de relaciones de empleo y con tal fin hemos analizado las tipologías señaladas por diferentes autores desde diferentes ámbitos de estudio para tratar de sintetizarlas en una propuesta que recoja la esencia de todas ellas.

¹ Universidad Pablo de Olavide, Sevilla. Departamento de Dirección de Empresas. Área de Organización de Empresas y Márketing. mdrosnav@upo.es

² Arizona State University. beth.cabrera@gmail.com

ABSTRACT

Over the last few years, the growing recognition of the importance of human resources for organizational excellence has led to an increased emphasis on employee loyalty. Nonetheless, not all employees experience the same type of employee relationship, either due to the organizations concern for economic efficiency or simply as a consequence of different supervisory approaches to people management. In any case, we believe that organizations should on one hand define clearly the type of relationship they want to establish with their employees and on the other hand should make an effort to be consistent in the different human resources practices and in the organization's strategy. This is necessary to ensure that the diverse messages individuals get, help them develop realistic expectations to lower the likelihood of perceiving a breach in their psychological contract. We have therefore reviewed the classifications of employment relationships developed by authors from different research areas in order to suggest a synthesis that combines the most important features of each.

PALABRAS CLAVE

Relaciones de empleo, Gestión estratégica de RRHH, Prácticas de RRHH.

KEY WORDS

Employment relationships, Strategic human recourse management, Human resource practices.

Desde los años 80 estamos asistiendo a un progresivo reconocimiento del valor estratégico de los recursos humanos (RRHH), a una cada vez mayor preocupación, tanto en el ámbito académico como empresarial, por la gestión de los mismos de tal forma que permita incrementar su aportación a los objetivos de la empresa y mejorar la ansiada competitividad. El entorno económico actual ha conducido a muchas empresas de éxito a buscar nuevas armas competitivas, concediendo una importancia estratégica a la gestión de los RRHH y apostando por su desarrollo como fuente de ventaja competitiva sostenible. Muchas otras aún no están convencidas, y entre tanto, los investigadores y los responsables de RRHH tratan de demostrar la aportación de valor y los beneficios derivados de una adecuada gestión de las personas en la empresa. Por nuestra parte, pensamos que en la medida en que la dirección defina claramente el tipo de relación que quiere mantener con sus empleados, podrá desarrollar de una manera más coherente y eficiente las prácticas de RRHH que sustenten dicha relación y obtener de los empleados los comportamientos deseados.

En este trabajo presentamos la relación de empleo como una variable que puede resultar de gran utilidad en la gestión empresarial y en los estudios académicos. Es por ello que nos planteamos como objetivo proponer una tipología que unifique las diversas clasificaciones que desde diferentes enfoques han sido aportadas en la literatura. En el primer epígrafe tratamos de justificar el porqué de la importancia de la relación de empleo, argumentando que puede ser el referente clave y el punto de partida para definir las distintas prácticas de RRHH, y al mismo tiempo, el punto de conexión entre los niveles orga-

nizativos e individual, de forma que la política de RRHH se traduzca en el comportamiento esperado de los empleados. En el segundo epígrafe entramos de lleno en el objetivo de nuestro trabajo analizando las diversas clasificaciones propuestas desde diferentes perspectivas, para formular una tipología integradora y que pueda contribuir a homogeneizar los estudios sobre la materia.

El trabajo se completa en su último apartado con la identificación de una serie de dimensiones básicas que puedan servir para definir el tipo de relación que la empresa quiere establecer con sus trabajadores.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA RELACIÓN DE EMPLEO COMO VARIABLE ORGANIZATIVA

Una relación de empleo es un intercambio entre empleador y empleado donde el primero paga al segundo a cambio del trabajo aportado por este (Coyle-Shapiro et al., 2004). La relación de empleo se sustenta en un contrato por el que quedan vinculados organización y empleado existiendo, como en cualquier otro intercambio, dos partes que llegan a un acuerdo. Pero en este caso una de las partes, la organización, constituye el escenario en el que va a transcurrir la relación, y que en muchos casos supone la capacidad para hacer prevalecer sus intereses.

En los últimos años la relación de empleo ha sido objeto de estudio desde diferentes perspectivas: el intercambio social, la equidad, las relaciones laborales, la economía o el ámbito legal (Coyle-Shapiro y Conway, 2004). Se ha analizado su contenido, el proceso de intercam-

bio, las partes implicadas (Coyle-Shapiro y Conway, 2004), los agentes influyentes (Shore, Tetrick, Coyle-Shapiro y Taylor, 2004) o el contexto (Schalk, 2004), pero aún quedarían pendientes cuestiones tan básicas como el disponer de una clasificación integradora de los distintos enfoques y perspectivas considerados. Y antes que esto (objetivo central de nuestro trabajo que se desarrolla en el siguiente epígrafe) queremos empezar por preguntarnos ¿por qué estudiar la relación de empleo? ¿Puede ser una variable con entidad propia y con peso en la gestión empresarial y en las investigaciones académicas?

Relación de empleo como eje de referencia en la gestión estratégica de RRHH

Pese a la extendida idea de que los RRHH constituyen el principal activo de una empresa con un potencial diferenciador en el que basar la competitividad de la misma, las investigaciones han encontrado dificultades en demostrar que efectivamente es así.

La gestión estratégica de RRHH ha tratado de demostrar la incidencia que las políticas de RRHH tienen sobre los resultados de la empresa (Arthur, 1992, 1994; McDuffie, 1995; Huselid, 1995; Youndt et al., 1996; Delery y Doty, 1996; Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997). Las conclusiones han sido diversas y, en algunos casos dispares, incluso algunos estudios no encuentran una relación significativa entre dichas variables (Lee y Chee, 1996; Cappelli y Newmark, 2001). Entre aquellos que confirman la incidencia de las prácticas de RRHH en los resultados, hay quienes observan que dicha relación está

mediada por la estrategia de la organización (enfoque contingente) (Ostroff, 2000; Lee y Miller, 1999) frente a los que encuentran apoyo al enfoque universalista, según el cual la adopción de las prácticas de alto rendimiento influyen positivamente en los resultados (Lam y White, 1998; Ichniowski y Shaw, 1999).

Ante semejante confusión en las conclusiones se ha desarrollado una corriente de investigación dedicada a evaluar y analizar los métodos empleados y los enfoques teóricos considerados (Delery, 1998; Gehart, Wright, McMahan y Snell, 2000; McMahan, Virick y Wright, 1999) al objeto de buscar una mayor consistencia en los procedimientos que conduzca a resultados más sólidos.

Wright y Sherman (1999) consideran que la falta de respaldo empírico que confirme las hipótesis contingentes se debe tanto a los modelos y constructos utilizados, como a la forma de hacer operativo el planteamiento teórico. Concretamente, uno de los problemas que señalan, es que no ha existido consenso en la literatura en cuanto a definir la variable de recursos humanos respecto a la cual debe guardar coherencia la estrategia de la empresa. Los estudios se han dividido entre los que han tomado como referencia las prácticas de RRHH, las habilidades, especialmente del CEO y del equipo de alta dirección, y los comportamientos de los empleados (Wright y Snell, 1998).

Desde la perspectiva del comportamiento, Cappelli y Singh (1992) defienden la proposición por la cual determinadas estrategias requieren determinadas respuestas de los empleados. Lo que ocurre es que no parece existir una relación biunívoca entre cada práctica laboral y los

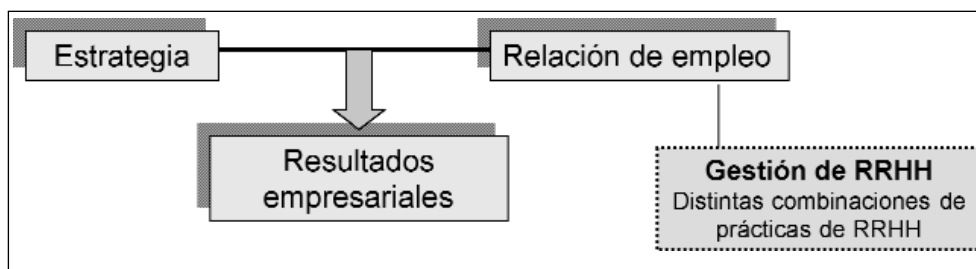
comportamientos derivados de ella, sino que cada una de las prácticas de RRHH se puede utilizar para obtener diferentes tipos de comportamientos de los trabajadores (Huselid, 1995), lo que dificulta la identificación de las mejores prácticas o la delimitación del conjunto más recomendable según el tipo de estrategia que pretenda desarrollar la empresa.

Por otro parte, y aunque efectivamente fuera cierto el presupuesto básico del enfoque universalista por el cual existe una mejor forma de gestionar los RRHH, de la cual se desprende un mayor rendimiento y compromiso de los trabajadores, tal vez a la empresa no le interese el máximo rendimiento, sino que para determinados grupos de trabajadores sea suficiente un grado aceptable. Así pues, consideramos que la cuestión clave no sería intentar conseguir la máxima implicación de todos los trabajadores en cualquier caso y a toda costa, sino más bien que la empresa sepa elegir el tipo de relación que más le interese mantener con cada grupo de ellos. Precisamente éste es el planteamiento que defienden Lepak y Snell (1999) que califican de simplista el dilema que se debate entre la internalización o externalización de los RRHH que componen la empresa. Cuando en la práctica empresarial resulta bastante común encontrar en una misma organización la convivencia de empleados afectados por distintas relaciones de empleo. Lo que no ha sido tenido en cuenta por los estudios que han analizado la influencia de la gestión de RRHH en los resultados empresariales y que podría explicar en parte la falta de conclusiones definitivas al respecto (Rubery, Earnshaw, Marchington, Lee Cooke, y Vincent, 2002). Por tanto, la dificultad estaría, no en la elección entre “desarrollar o comprar”

capital humano sino en identificar los diferentes tipos de empleados y en definir la forma más adecuada de gestionar cada uno de ellos.

Por tanto, considerando las limitaciones expuestas de los estudios sobre gestión estratégica de RRHH y las ideas aportadas por Lepak y Snell (1999), creemos que la **relación de empleo** puede ser la variable que articule el **vínculo entre las prácticas de RRHH y la estrategia de la empresa** (Fig. 1). Es decir, la dirección debería tratar de identificar el tipo de relación que le interesa mantener con los distintos grupos de empleados en la organización, y a partir de ahí, definir las distintas prácticas de RRHH que harían operativa dicha relación. De este modo, y desde un punto de vista práctico, se podría conseguir una mayor coherencia y eficiencia en la gestión de RRHH (Baron y Kreps, 1999). Y desde una perspectiva teórica, podría ser más fácil de identificar qué combinación *relación de empleo / estrategia* sería más adecuada para obtener mejores resultados, en vez de tratar de identificar qué prácticas de RRHH son las mejores o qué conjunto de ellas combina mejor con la estrategia para alcanzar indicadores empresariales más satisfactorios. Además, las prácticas que servirían para gestionar cada relación de empleo no tienen por qué constituir un conjunto exclusivo y determinado sino que podrían combinarse de diferentes modos con tal de que respondieran a la esencia del tipo de relación de que se trate. Así, una relación basada en el compromiso requiere de una gestión que favorezca la identificación de los empleados con la empresa y la implicación emocional en la misma, lo que podría conseguirse con distintos sistemas de incentivos y de organización del trabajo.

Figura 1. La relación de empleo como referente en la gestión de RRHH



La relación de empleo como nexo de unión entre el nivel organizativo y el individual

Por otro lado, la confusión y contradicciones de los estudios al intentar relacionar gestión de RRHH y resultados podría esclarecerse si conociéramos más a fondo los factores por los que están vinculadas ambas variables, es decir, el cómo las prácticas de RRHH influyen en el comportamiento de los individuos y éste en el rendimiento empresarial (Cappelli y Singh, 1992; Boudreau y Ramstad, 1999).

Wright y Boswell (2002) clasifican los estudios sobre gestión estratégica de RRHH en cuatro tipos, en función del nivel de análisis (organización o individuo) y de las prácticas de RRHH (tomadas en conjunto o de forma individual). Estos autores señalan la necesidad de integrar los niveles macro (organización) y micro (individuo) para comprender realmente la influencia que la gestión de RRHH tiene sobre los empleados. Concretamente proponen que la investigación desarrollada a nivel micro pase, de considerar las prácticas de RRHH individuales, a estudiar la influencia del sistema de empleo en su conjunto (Wright y Boswell, 2002). E igualmente reclaman investigaciones al objeto de conocer cómo se traslada la estrategia de la organización a

las oportunas percepciones y comportamientos de los individuos de forma que sea posible el desarrollo de aquella (Boudreau y Ramstad, 1999).

Una forma de comunicación clave entre organización y empleados la constituyen las prácticas de RRHH. La dirección, a través de éstas va enviando mensajes a los empleados respecto a lo que se espera de ellos, cuáles deben ser sus comportamientos y rendimiento en la organización y lo que pueden recibir a cambio, contribuyendo así a formar las creencias y expectativas de éstos sobre la relación de empleo (Rousseau y Greller, 1994).

Sin embargo, las decisiones y actuaciones en materia de RRHH no siempre se realizan de manera coordinada y tratando de enviar un mensaje claro y consistente. Es más, la retórica que predica la dirección crea unas expectativas que contrastan en muchos casos con las decisiones reales que se toman respecto a los empleados creando frustración en el contrato psicológico que éstos se forman. Por tanto, obtener de los trabajadores los comportamientos apropiados a la estrategia empresarial requiere estar atentos, no sólo al diseño de la política de RRHH sino a la coherencia de las decisiones que se toman respecto a la misma y a las percepciones que de éstas

tienen los empleados. Llevar esto a la práctica no resulta nada fácil cuando los mensajes y las informaciones que se cruzan en una organización son múltiples y diversos. Pero creemos que el definir claramente el tipo de relación que la organización quiere mantener con sus empleados puede contribuir a ello.

Así pues, consideramos que la **relación de empleo** puede ser:

- La variable de RRHH con la que tratar de **vincular la estrategia empresarial** para comprobar qué combinación produce mejores resultados para la organización (fig. 1).
- La variable que sirva de **vínculo entre los niveles macro y micro** para poder comprender la incidencia que la gestión de los RRHH tiene en los resultados de la empresa a través de las percepciones y reacciones de los empleados (fig. 2).
- El referente para mantener la **cohe-**

rencia entre las distintas prácticas de RRHH y así, enviar un mensaje claro y consistente a los empleados para obtener de ellos las actitudes y comportamientos acordes con la estrategia de la organización y alimentar unas expectativas realistas (fig. 3).

Por tanto, si la relación de empleo se va a convertir en un referente clave en la gestión empresarial y en un constructo fundamental para el análisis en la gestión estratégica de RRHH y en los estudios sobre comportamiento organizativo, necesitaremos una clasificación que clarifique los distintos tipos de relaciones que puede entablar la organización con sus empleados, y de este modo, que la relación de empleo pueda desempeñar efectivamente las funciones que le hemos asignado.

TIPOLOGÍA DE RELACIONES DE EMPLEO

Llegados a este punto, es el momento de examinar las diferentes tipologías, que

Figura 2. La relación de empleo como vínculo entre organización e individuos

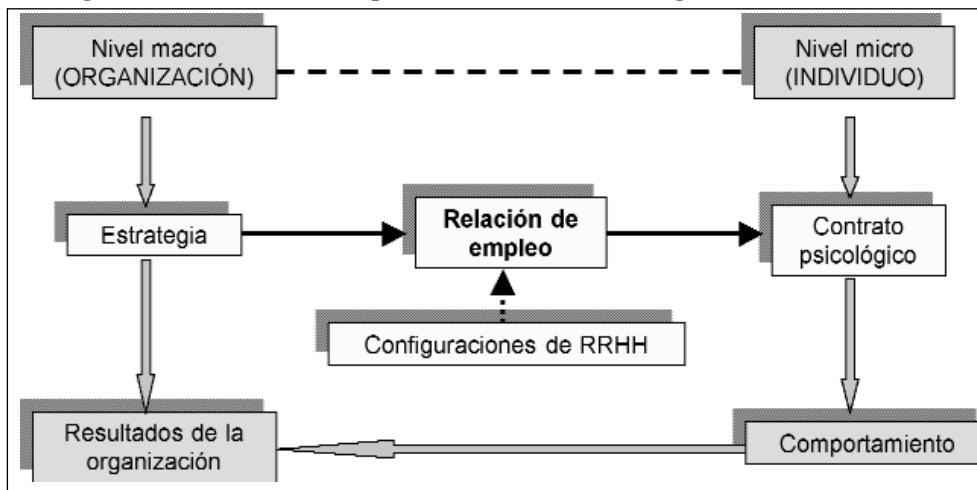
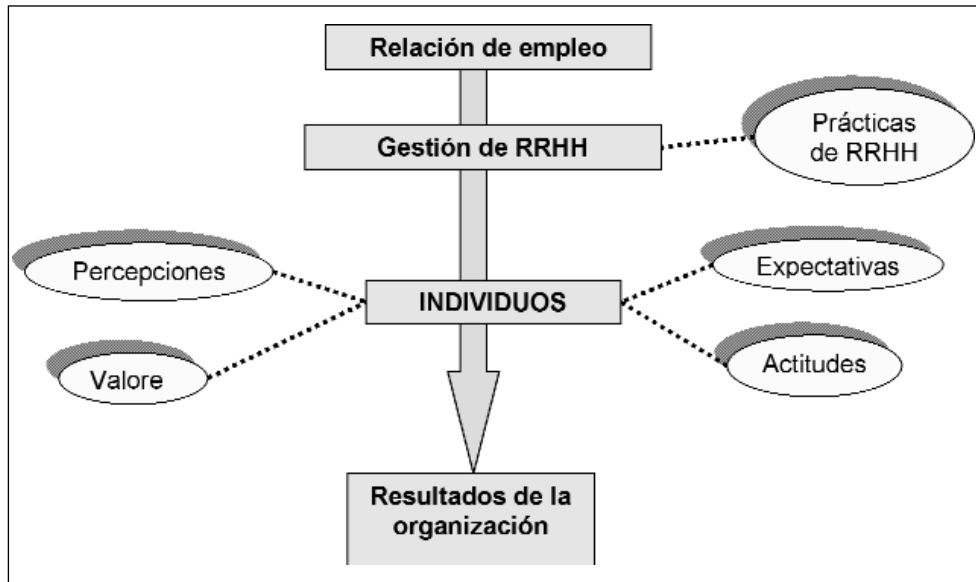


Figura 3. La relación de empleo cohesionando la gestión de RRHH



desde diversos ámbitos de estudio se han propuesto, y dar así cumplimiento al objetivo marcado: elaborar una clasificación integradora. Concretamente hemos localizado tres áreas de conocimiento desde donde se ha abordado esta cuestión: organización de empresas, gestión estratégica de RRHH y contrato psicológico, sin que exista consenso sobre una clasificación definitiva. En este sentido, queremos proponer una en la que queden contempladas las relaciones consideradas por los citados enfoques.

Estudios sobre organización de empresas

Tsui, Pearce, Porter y Hite (1995) al realizar una revisión de las distintas clasificaciones de relaciones de empleo formuladas en los estudios sobre organización de empresas, aprecian que conceptualmente pueden ser agrupadas en dos tipos básicos. Por un lado estaría la relación en la

que la empresa asigna un conjunto determinado de tareas al individuo, del que se espera un rendimiento específico que servirá de base para su retribución, y en la que el vínculo entre las partes se limita a una serie de obligaciones definidas y pactadas. Frente a ésta se puede dibujar una relación en la que empleador y empleado esperan un mayor compromiso. La organización espera del empleado una disposición al continuo aprendizaje y a adaptarse a los cambios que se le demanden en el trabajo. Mientras que el empleado espera ver recompensado su esfuerzo con oportunidades de formación y desarrollo, incentivos económicos, beneficios sociales. Al primer grupo lo denominan *relaciones orientadas al puesto* y al segundo *relaciones orientadas a la organización*.

Etzioni (1961) distingue dos formas de implicación del empleado. En el modelo utilitarista el individuo se limita a desarrollar un trabajo concreto por el que percibe

Cuadro 1. Distintas clasificaciones de la relación de empleo (Tsui et al., 1995)

Autores	Orientada al puesto	Orientada a la organización
Etzioni, 1961	Modelo utilitarista	Modelo normativo
Ouchi y Johnson, 1978	Organización tipo A	Organización tipo Z
Ouchi, 1980	Mercado	Clan
Walton, 1985	Estrategia de control	Estrategia de compromiso
Lawler, 1988	Compromiso orientado al puesto	Sistema de alto compromiso
Osterman, 1988	Modelo industrial	Modelo salarial
Mahoney y Watson, 1993	Modelo autoritario	Modelo de participación

determinadas recompensas. Mientras que la opción normativa supone una implicación psicológica y social por la que el empleado estaría dispuesto a anteponer los intereses de la organización a los suyos. Ouchi y Johnson (1978) miran más bien hacia la organización que hacia los individuos diferenciando dos tipos básicos según el tipo de control utilizado. La organización de tipo A se caracterizaría por relaciones a corto plazo, con tareas altamente especializadas y un estrecho sistema de evaluación. Por su parte, en la organización tipo Z encontramos relaciones a largo plazo, un sistema de control mediante creencias y valores, procesos de decisión basados en grupos, énfasis en la coordinación entre las unidades y apuesta por una amplia formación de los empleados. Todo ello a la espera de que los empleados tengan en su mira el éxito colectivo por encima del individual.

Ouchi (1980) insistiendo en el mecanismo de control como modo distinguir las organizaciones, añade a los ya identificados, tipo A y Z y que renombra respectivamente mercado y clan, la forma burocrática. En el mercado, el precio actúa

como regulador del intercambio y se irán realizando sucesivos contratos siempre que los resultados de los individuos se puedan medir con claridad y los costes de transacción sean bajos. La burocracia, mediante la autoridad y las reglas, será la forma de control más eficiente cuando estos costes aumenten al crecer la ambigüedad en la medición del rendimiento. Si ésta es aún mayor y las tareas se complican, la eficiencia aconseja conciliar los objetivos inicialmente contrapuestos de organización y empleados para que la confianza entre las partes sea entonces el mecanismo de control (organización Z o clan).

Walton (1985) propone dos posibles estrategias para la gestión de los trabajadores, la de control y la de compromiso. La primera se caracteriza por responder a una división estrecha del trabajo, el ejercicio de la autoridad de arriba hacia abajo, la evaluación del trabajo individual y el pago a destajo, teniendo como objetivo principal la eficiencia (de ahí la importancia del control). Frente a ésta la estrategia de compromiso se desarrolla en organizaciones más planas donde los puestos

ganan en contenido y flexibilidad, el trabajo se estructura entorno a equipos, la retribución valora los logros del grupo y se comparte información con los empleados a los que se les ofrece seguridad y opciones de participación en los beneficios. Todo ello sobre la idea de que un mayor compromiso supone un mayor rendimiento.

Lawler (1988) distingue tres estrategias con distinto grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones. En el enfoque de participación a través de sugerencias la estructura de la organización no cambia, sino que se constituye una estructura paralela (programas de sugerencias, círculos de calidad) que sólo afecta a un pequeño porcentaje de la fuerza de trabajo. Sí se produce un cambio en el diseño del trabajo (enriquecimiento del puesto, trabajo en equipo) cuando se trata de la estrategia de compromiso orientada al puesto. Pero el cambio más radical se produce en los sistemas de alto compromiso, en donde los empleados deberán tener los conocimientos, la capacidad y la autoridad necesarios para contribuir con la organización, siendo recompensados en función de los resultados de la misma. Las decisiones en las que van a participar los individuos no son sólo relativas a las actividades en el trabajo, sino también de carácter estratégico.

Mahoney y Watson (1993), según el grado de participación de los empleados en las decisiones que les afectan, diferencian tres modelos de gestión de los RRHH: el autoritario, la negociación colectiva y el modelo de participación. Ésta es mínima en la estrategia autoritaria que dicta la teoría económica ya que hay que controlar el comportamiento del agente para que actúe conforme los intereses

del principal. Gracias a la negociación colectiva los trabajadores tendrán participación indirecta en las decisiones de políticas de RRHH a través de la representación sindical, y podrán intervenir directamente en las mismas cuando se opte por la *estrategia de participación*.

Así pues, se puede apreciar que la relación de empleo es a la vez un intercambio económico y, en mayor o menor medida, un intercambio social (Fox, 1974), porque aún cuando cada autor destaque una u otra característica de la misma, existen unas claves comunes que se repiten en las distintas clasificaciones. Cuando la relación es limitada y enfocada en los términos concretos que se negocian, las tareas claramente especificadas, el sistema de control estrecho y el objetivo prioritario de la organización es la eficiencia sin tener en cuenta los intereses de los individuos, estamos hablando de un intercambio fundamentalmente económico (*relaciones orientadas al puesto*, de Tsui et al., 1995). Si por el contrario se pretende una mayor implicación y compromiso de los empleados y para ello se establecen relaciones más duraderas, basadas en la confianza, y se les otorga un mayor ámbito de actuación y vías de participación en la gestión y en las decisiones que les afectan, estaremos ante un intercambio de índole social (*relaciones orientadas a la organización*, Tsui et al., 1995).

Lo que sí tienen en común ambos tipos de relaciones es que pueden calificarse de equilibradas por cuanto las aportaciones de una parte están en consonancia con las contribuciones de la otra (Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997; Tsui y Wang, 2002). Pero la realidad empresarial demuestra que la balanza puede caer tanto del lado de los empleados, cuando la

empresa les ofrece incentivos superiores a las contribuciones que espera de ellos (*relación de sobre-inversión*) como del lado del empresario cuando éste espera aportaciones que exceden lo ofrecido a los trabajadores (*relación de sub-inversión*) (Tsui et al., 1997).

La necesidad de las empresas de eficiencia, a la vez que de flexibilidad, hace que tengan que combinar los cuatro tipos de intercambios para conseguir estos objetivos (Tsui y Wang, 2002). Las relaciones orientadas al puesto o de *contratos puntuales* (*quasi spot contract*) permiten a la empresa obtener la flexibilidad referida a la contratación y despido de los trabajadores, puesto que se establecen a corto plazo y están referidas a tareas u objetivos concretos sin pretender conseguir el compromiso de aquéllos (Tsui et al., 1997). Las relaciones orientadas a la organización o de *inversión mutua* dotan a ésta de la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno turbulento y complejo, en tanto cuenta con empleados comprometidos dis-

puestos a defender sus intereses y a afrontar situaciones cambiantes yendo más allá del estricto cumplimiento de sus funciones (Tsui et al., 1997). Las *relaciones de sub-inversión* se darán si la empresa tiene una posición privilegiada en el mercado laboral mientras que las de *sobre-inversión* son consecuencia de la acción de los sindicatos o están referidas a burocracias administrativas, en donde el empleado disfruta de seguridad y formación sin que realice contribuciones más allá de su puesto (Tsui et al., 1997).

Shore y Barkslade (1998) formulan una tipología equivalente a la propuesta de Tsui et al. (1997) en función del grado de equilibrio entre las partes y el nivel de obligación percibido por cada una de ellas. De esta forma distinguen, por un lado, las **relaciones equilibradas** en las que ambas partes coinciden en la calificación que hacen de sus respectivas obligaciones: *altas obligaciones mutuas* si organización y empleado se sienten fuertemente obligados el uno al otro, y *bajas obligaciones*

Cuadro 2. Relaciones de empleo según Tsui y Wang (2002)

<i>Relaciones de empleo</i>	Contratos puntuales (Enfoque orientado al puesto)	Sub-inversión (Desequilibrio a favor del empleador)	Sobre-inversión (Desequilibrio a favor del empleado)	<i>Inversión mutua (Enfoque orientado a la organización)</i>
Contribuciones esperadas	Rendimiento en determinadas tareas	Rendimiento en tareas abiertas Contribución a la unidad y la organización	Rendimiento en determinadas tareas	Rendimiento en tareas abiertas Contribución a la unidad y la organización
Incentivos aportados	Económicos (ej. Salario y beneficios a c/p) Inversión a c/p (ej. formación relativa al puesto)	Económicos (ej. Salario y beneficios a c/p) Inversión a c/p (ej. formación relativa al puesto)	Económicos y sociales (ej. participación y opinión) Inversión a l/p (ej. seguridad en el empleo y formación amplia)	Económicos y sociales (ej. participación y opinión) Inversión a l/p (ej. seguridad en el empleo y formación amplia)

mutuas, en caso contrario (Shore y Barks-lade, 1998). Equivaldrían respectivamente a la *inversión mutua* y los *contratos puntuales* de Tsui et al. (1997).

Las **relaciones no equilibradas** serían:

- *Relación de sobre-obligación del empleado*: el empleado se siente endeudado con la organización por el trato recibido de ésta en el pasado y quiere satisfacer sus obligaciones hacia la misma, lo que permitirá restaurar el equilibrio (*relación de sobre-inversión*).
- *Relación de sub-obligación del empleado*: el empleado percibe que sus obligaciones actuales son bajas en tanto ya las ha satisfecho en el pasado, percibiendo altas las obligaciones de la empresa, que todavía no le ha correspondido (*relación de sub-inversión*).

Estas clasificaciones, propuestas desde los estudios de organización de empresas, definen o caracterizan unos tipos de relaciones pero nada aclaran sobre cómo debe ser su gestión. Es el ámbito de la gestión estratégica de RRHH el que se ocupa de ello aunque, por otro lado, no se llega a definir el tipo de relación de empleo que subyace a los distintos conjuntos de prácticas RRHH que plantean estas investigaciones. De esta forma, unos y otros trabajos, aunque desarrollados de manera independiente, pueden resultar complementarios: **las tipologías presentadas hasta ahora pueden aportar la coherencia que necesitan los diversos sistemas de gestión de personas y las prácticas de RRHH son necesarias para articular dichas relaciones de empleo.**

Estudios sobre gestión estratégica de RRHH

La gestión estratégica de RRHH tiene como principal foco de estudio la medición del impacto que las distintas prácticas de RRHH tienen sobre los resultados empresariales. Con este propósito se intenta averiguar cuál es la mejor forma de gestionar a las personas en la empresa, si es que hay una mejor forma en términos absolutos (enfoque universalista) o bien si hay que adecuar la gestión de los RRHH a la estrategia de la organización para obtener unos mejores resultados (enfoque contingente). Los estudios más recientes, tanto desde una perspectiva como de otra, tratan de identificar, no las prácticas individuales que tienen una mayor incidencia en los resultados, sino el conjunto de ellas que aportan más valor a la organización. Es decir, en los últimos años se ha apostado por un **enfoque configuracional** que defiende que el uso simultáneo de determinadas prácticas de RRHH (que pueden variar de una organización a otra) contribuye en mayor medida a la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva (Becker y Gerhart, 1996; Delery y Doty, 1996).

Dichas prácticas son agrupadas en la mayoría de los casos en dos tipos de sistemas de RRHH, como se muestra en el cuadro 3.

Tras analizar conceptualmente estos sistemas de RRHH concluimos que, aunque denominados de forma diferente, obedecen a dos tipos básicos que nosotros designamos como, *sistemas orientados a la eficiencia* y *sistemas orientados al compromiso*.

Los sistemas que tienen como objetivo

Cuadro 3. Los sistemas de gestión de RRHH

AUTORES	SISTEMAS DE RRHH
Arthur, 1992, 1994	Sistema de control Sistema de compromiso
McDuffie, 1995	Políticas de RRHH de bajo compromiso Políticas de RRHH de alto compromiso
Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996	Sistema administrativo Sistema de mejora
Delery y Doty, 1996	Sistema de mercado Sistema interno
Tsui, Pearce, Porter y Hite, 1995	Relación orientada al puesto Relación orientada a la organización
Ichniowski et al., 1997	Sistema innovador (sistema 1) Sistemas intermedios: sistemas 2 y 3 Sistema tradicional (sistema 4)

prioritario la **eficiencia**, tratan de obtener los resultados deseados de los empleados al menor coste posible. Por ello se pone especial énfasis en el control del rendimiento mediante normas, reglas y supervisión directa, y por la misma razón, los puestos de trabajo son rutinarios y exigen poca cualificación. La evaluación del rendimiento se realiza con fines de control y está basada en los resultados individuales (cuadro 4).

Frente al grupo anterior, los sistemas de RRHH orientados al **compromiso** son más apropiados para entornos de trabajo flexibles, en los que las tareas no están claramente definidas y en los que se requiere una mayor participación e implicación de los empleados. De hecho, la organización confía en los individuos para el desarrollo de estrategias orientadas a la calidad y la satisfacción de los clientes, dándoles la información y la autoridad necesarias. Es por ello que se invierte en formación y la evaluación está orientada al desarrollo en vez de al control (cuadro 5).

Así pues, consideramos que los dos tipos básicos de sistemas de RRHH identificados a partir de la literatura sobre gestión estratégica de RRHH, son equiparables a los dos tipos de intercambios, económico y social, descritos previamente. De esta forma, habrá un grupo de prácticas de RRHH que deban aparecer conjuntamente para gestionar un tipo u otro de intercambio, es decir, que dichas prácticas quedarán cohesionadas alrededor del tipo de intercambio que subyace a la relación de empleo.

Por tanto, y pese a la aparente diversidad de tipos de relaciones o sistemas de empleo, una corriente y otra de estudios nos conducen a dos clasificaciones que consideramos equiparables.

Por otro lado, encontramos la tipología identificada por Lepak y Snell (1999), quienes basándose en la teoría de los costes de transacción, la teoría del capital humano y la visión estratégica basada en los recursos, proponen como factores determinantes del modo de empleo, el valor del capital humano y su carácter

Cuadro 4. Sistemas de gestión de RRHH orientados a la eficiencia

Autores	Sistemas orientados al control y la eficiencia
Arthur, 1994	Sistema de control: el objetivo principal es la eficiencia, para lo cual se tratará de reducir los costes laborales, limitando la actuación de los empleados mediante reglas y procedimientos y basando las recompensas en los resultados obtenidos individualmente.
Tsui et al., 1995	Relación de empleo orientada al puesto: se especifica el output requerido, y la retribución está basada en los resultados que obtiene el empleado de las tareas asignadas. Las partes establecen previamente las obligaciones recíprocas, de modo que el empleado conoce precisamente las expectativas del empleador.
MacDuffie, 1995	En los sistemas de producción en masa (que se corresponden con las prácticas de RRHH de bajo rendimiento) no se requiere cualificación, ya que se trata de tareas rutinarias fáciles de aprender, por lo que los costes de sustitución son bajos. El esfuerzo en el trabajo no se consigue por la vía del compromiso sino por el control de los supervisores y sueldos eficientes.
Delery y Doty, 1996	Sistema de mercado: se prima las contrataciones externas, se ofrece poca formación y se evalúa sobre la base de resultados, lo que permite una retribución basada en el rendimiento individual. Los puestos están ampliamente definidos y los empleados no tienen seguridad en el empleo. Escasa participación.
Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996	Sistema administrativo. En un sistema de producción orientado a la eficiencia, la GRH debe igualmente contribuir a ella poniendo énfasis en el control del rendimiento de unos empleados no cualificados. En tal caso no tendría sentido la inversión en un extenso proceso de selección para elegir a los mejores candidatos o en un proceso de formación posterior. En la misma línea de mejora de la eficiencia, la evaluación del rendimiento debería estar orientada a los resultados, que en tanto puedan ser medidos de forma individual, permitirán una retribución basada en ellos.
Ichniowski et al., 1997	Sistema más tradicional (sistema 4): se caracteriza por una estrecha supervisión, estrictas reglas de trabajo, descripción detallada de las responsabilidades, incentivos basados en la cantidad, y no en la calidad de los outputs, trabajo individual, inexistencia de comunicación entre los directivos y los empleados y ausencia de un proceso de selección y de programas de formación.

exclusivo para la empresa. De esta forma distinguen cuatro tipos de relaciones de empleo: orientada a la organización, simbiótica, transaccional y de asociación

(cuadro 7). La relación será a largo plazo y basada en el compromiso cuando los recursos humanos tengan un alto valor estratégico y constituyan un capital idio-

Cuadro 5. Sistemas de gestión de RRHH orientados al compromiso

Autores	Sistemas orientados al compromiso
Arthur, 1994	Sistema de compromiso: se trata de generar un compromiso entre las partes que permita confiar en que los empleados hagan uso de la discrecionalidad otorgada en favor de los intereses de la organización.
Tsui et al., 1995	Relación orientada a la organización: el empleador espera compromiso del empleado, de manera que acepte cambios en las asignaciones y disposición al continuo aprendizaje. A cambio el empleado espera un trato que compense su compromiso, por lo que la empresa tendrá que desarrollar prácticas de empleo de "alto rendimiento".
MacDuffie, 1995	Sistemas de producción flexible (que se corresponden con las <i>prácticas de alto rendimiento</i>): se caracterizan por la descentralización en las decisiones y una mayor implicación de los empleados, lo que requiere trabajadores cualificados y con una visión general del sistema. Para ello se recurrirá a la formación, tanto fuera como en el trabajo, descripciones amplias de los puestos, rotaciones y grupos para la resolución de problemas.
Delery y Doty, 1996	Sistema interno: existe un mercado laboral interno, se recurre a la socialización y la formación, los puestos de trabajo están estrechamente definidos, la evaluación es por comportamientos y orientada al desarrollo, se da oportunidades para la participación y las sugerencias, dado que se considera que los empleados son una importante fuente de información, y se ofrece seguridad en el empleo.
Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996	Sistema de RRHH orientado a la mejora: bajo una estrategia orientada a la calidad y la satisfacción del cliente, se hace necesario poner más atención tanto al proceso de selección como a la posterior formación, no sólo de carácter técnico sino también para la resolución de problemas y de habilidades interpersonales. La evaluación debe estar orientada al desarrollo y mejora de los trabajadores, que son fundamentales para el desarrollo de esta estrategia. En cuanto a la retribución, dada la interdependencia de los procesos y la necesidad de fomentar el espíritu de equipo para el intercambio de información, serían más adecuados los incentivos de grupo.
Ichniowski et al., 1997	Sistema innovador: trabajo de equipo, importancia de la comunicación y el compartir información, extensa formación.

sincrásico de la empresa. Mientras que el vínculo laboral tenderá a establecerse en unos términos más transitorios y menos

comprometidos cuando el capital humano vaya perdiendo importancia estratégica y especificidad.

Cuadro 6. Relaciones de empleo y sistemas de RRHH

Relación de empleo (Estudios sobre Organización de Empresas)	Sistema de RRHH (Gestión Estratégica de RRHH)
Intercambio económico	Sistema de RRHH orientado a la eficiencia
Intercambio social	Sistema de RRHH orientado al compromiso

Cuadro 7. Relaciones de empleo según Lepak y Snell (1999)

<p>Relación de empleo: orientada a la organización. Relación de empleo que la empresa debe establecer con las personas que tengan capacidades de alto valor estratégico y con aplicación de carácter exclusivo para la misma. La organización invierte en el desarrollo de los empleados y permite un mayor grado de participación en las decisiones, como forma de obtener un mayor compromiso y mejorar el rendimiento.</p>
<p>Relación de empleo: simbiótica. La relación se basa en el beneficio mutuo. Durará en tanto ambas partes salgan beneficiadas. Este tipo de empleados está más comprometido con sus carreras que con la organización en cuestión. A la organización tampoco le interesa invertir en una relación a l/p puesto que las competencias que poseen, a pesar de tener un alto valor estratégico, son de carácter genérico, y por tanto, susceptibles de ser transferidas a otras organizaciones. De este modo estos trabajadores son contratados por tiempo limitado y para el desempeño de determinadas actividades.</p>
<p>Relación de empleo: transaccional. Este tipo de relación se establece con empleados de escaso valor estratégico y que poseen competencias no exclusivas de la empresa. La diferencia de esta relación respecto a la simbiótica es que en esta última la empresa busca cierta continuidad y compromiso del empleado a tiempo completo, mientras que en la transaccional la empresa no busca, ni obtiene compromiso, la relación se centra en la naturaleza económica del contrato.</p>
<p>Relación de empleo: asociación. Cuando las competencias son exclusivas de la organización pero no contribuyen directamente a la creación de valor, la empresa deberá optar por un desarrollo conjunto de las mismas a partir de alianzas. En este tipo de relación es fundamental la confianza entre las partes, para contrarrestar el temor a transferir conocimiento idiosincrásico. Si no la hay, en vez de constituirse una alianza se realizarán contratos a c/p. Para evitar esto, ambas partes deben invertir en la relación y generar confianza.</p>

En esta otra clasificación encontramos dos relaciones que ciertamente resultan novedosas, ya que la relación orientada a la organización supone un intercambio social, mientras que la relación transaccional es básicamente un intercambio económico. Nos estamos refiriendo a las relaciones “simbiótica” y de “asociación”. En el

primer caso se trataría de una relación a medio camino entre un intercambio social y un intercambio económico, en la que las dos partes invertirán en tanto les interese mantenerla, ya que ambas tienen cierto poder de negociación.

La que definitivamente parece descol-

garse de la lógica que estamos siguiendo es la relación asociativa, y de hecho no la consideramos en la clasificación que finalmente propondremos, ya que entendemos que más que un tipo de relación entre el empleado y la organización, se trataría de una relación entre empresas.

psicológico, donde Rousseau (1995) propone otra clasificación de relaciones de empleo teniendo en cuenta el horizonte temporal y el grado de internalización del empleado. Así surgen cuatro posibles relaciones: *internos*, a corto y largo plazo, y *externos*, a corto y largo plazo.

Estudios sobre el contrato psicológico

Finalmente recurrimos a los estudios desarrollados en el ámbito del contrato

Tradicionalmente el concepto de internalización se ha entendido como la implicación y compromiso del individuo con la organización, en la medida en que mantiene una relación a largo plazo con la

Cuadro 8. Relaciones de empleo según Rousseau (1995)

<p>Externos a largo plazo (<i>trabajadores en reserva</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se trata de sustitutos, tiempos parciales, fijos discontinuos... - Cuanto mayor grado de externalización, más específicos serán los términos del contrato. - La cierta permanencia o regularidad en la contratación genera elementos relacionales. 	<p>Internos a largo plazo (<i>empleados centrales</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades críticas para la ventaja competitiva de la empresa. - Interiorización de los valores y creencias de la empresa. - Participación en el mercado interno de la empresa, ya sea mediante ascensos jerárquicos o movimientos horizontales. - Aportan flexibilidad. - Lealtad y compromiso mutuos entre estos trabajadores y la empresa. - Términos relacionales en sus contratos (contrato relacional o equilibrado).
<p>Externos a corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los trabajadores temporales o periféricos no están totalmente externalizados, sino que son gestionados por la empresa. Se distinguen 2 tipos: los contratados directamente por la empresa y los contratados a través de agencias. Estos trabajadores se destinan a trabajos de baja complejidad, técnica y referida a la información. - Contratistas independientes, son personas que proporcionan un servicio a la organización sin ser propiamente empleados. Normalmente no se les confía actividades centrales, salvo que se tenga previa experiencia, por lo surgirán términos relacionales. 	<p>Internos a corto plazo (<i>carreristas</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores que no esperan desarrollar su carrera en una única organización. - La empresa les ofrece una experiencia que les servirá para futuros trabajos a cambio de un trabajo bien hecho y flexibilidad (en el sentido de los contratos transaccionales). - La no externalización de estos trabajadores se debe a la pérdida de control sobre su trabajo y la posibilidad de desarrollar posibles ventajas competitivas.

misma, está inmerso en los mercados laborales internos, desarrolla conocimientos y habilidades idiosincrásicos y, en definitiva, se siente miembro de pleno derecho de ella. Sin embargo, Rousseau distingue dos tipos de trabajadores internos, a largo y corto plazo. Los primeros obedecen claramente a dicha definición, mientras que los segundos reflejan una aparente contradicción, ya que estamos calificando de internos a unos individuos que no tienen un fuerte vínculo con la organización. Entendemos que el compromiso que los empleados internos tradicionales desarrollan con la organización necesita de tiempo y de una inversión de ambas partes en la relación, lo que no parece cumplirse en el caso de los internos a corto plazo. Lo que sí se cumple para este tipo de trabajadores es que están vinculados a actividades con alto valor estratégico para la organización, respecto a las cuales se quiere conservar el control. De ahí que sean calificados, y tal vez gestionados, como internos.

Con una relación interna a corto plazo la organización gana en flexibilidad, entendida ésta en un doble sentido (Tsui et al., 1995). Por un lado, como la disposición de los individuos a adaptarse a los cambios y las nuevas exigencias que les demande la empresa contratante. Ya que nos referimos a personas, que aún no estando inmersas en la cultura de la misma (como en el caso de los internos a largo plazo) sí están comprometidas con su profesión y con el trabajo que hacen. Por otro lado, la organización también disfruta de la flexibilidad que supone el carácter temporal del contrato. De modo que los internos a corto plazo constituyen un nuevo modo de empleo que, en parte, surge de la necesidad de las empresas de ambos tipos de flexibilidad. A su vez, esta necesidad

de la organización debe verse correspondida con el perfil y el interés del propio individuo para establecer este tipo de relación.

Por contraposición a la internalización, Rousseau (1995) habla de externalización, incluyendo en este concepto no sólo los trabajadores vinculados a la organización a través de una agencia de trabajo temporal o relaciones de *outsourcing*, sino también a aquéllos contratados directamente por la empresa, aunque de forma temporal. En cualquiera de los casos, los empleados a los que Rousseau califica de externos realizan una actividad de carácter periférico, que además debe ser delimitada y especificada previamente. En el caso de los trabajadores temporales su margen de actuación está limitado a los términos establecidos, y respecto a los contratistas independientes, al realizar el control de su actividad por resultados, exige que éstos también se concreten con antelación. Así pues, los trabajadores externos responderían más bien a un intercambio económico. El intercambio tomaría ciertos tintes relacionales cuando se prolonga a lo largo del tiempo (externos a l/p) pero básicamente se trataría de una relación transaccional.

De todo ello podemos deducir que lo que define el carácter interno o externo de un trabajador según Rousseau (1995) es el tipo de actividad para la que es contratado, de carácter central o periférico respectivamente, y el grado en que los términos en los que dicha actividad debe realizarse, son delimitados y concretados previamente. Cuanto más específicos sean los mismos, mayor será el grado de externalización.

Al examinar la propuesta de Rousseau y compararla con los tipos de relaciones identificados hasta ahora, apreciamos de nuevo una equivalencia en cuanto a lo que

supone cada relación para empleador y empleado. Así pues tenemos:

En definitiva, y tras la revisión bibliográfica realizada, proponemos la clasificación de relaciones de empleo recogida en el cuadro 10.

Cuadro 9. Comparación de las relaciones de empleo

Relaciones de empleo (Rousseau, 1995)	Relaciones previamente identificadas
Internos a largo plazo	Relación de compromiso
Internos a corto plazo	Simbiótica
Externos a l/p y a c/p	Relación transaccional

En un trabajo posterior Rousseau (2000) habla de “Contrato Psicológico de Balance” para referirse a los internos a corto plazo, a quienes distingue por la necesidad de mantenerse empleables externamente a la vez que deben hacer carrera en el empresa actual, siendo el empleador quien debe ofrecer ambas posibilidades de desarrollo, a cambio de lo cual el empleado debe responder a los continuos cambios requeridos en sus funciones.

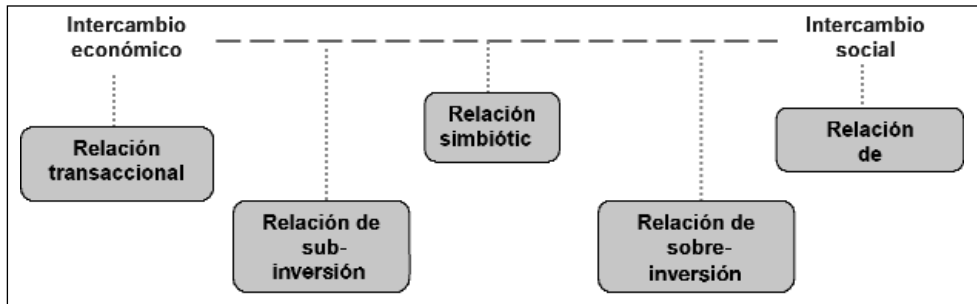
En definitiva, y tras la revisión bibliográfica realizada, proponemos la clasificación de relaciones de empleo recogida en el cuadro 10.

A través del recorrido por la literatura sobre organización de empresas, gestión estratégica de RRHH y contrato psicológico, queda demostrado que la relación de empleo se va a mover entre los dos tipos básicos de intercambios, el económico y el social. De esta manera vamos a poder describir cada tipo de relación según las características propias de cada intercam-

Cuadro 10. Tipos de relaciones de empleo

<i>Tipo de intercambio</i>	<i>Relaciones de empleo</i>
Intercambio económico	Relación transaccional: sistemas de RRHH orientados a la eficiencia, trabajadores externos a corto y largo plazo (Rousseau, 1995).
Intercambio social	Relación orientada al compromiso: sistemas de RRHH orientados al compromiso, internos a largo plazo (Rousseau, 1995).
Relaciones a medio camino	Relación simbiótica: de Lepak y Snell (1999), internos a corto plazo (Rousseau, 1995).
	Relaciones desequilibradas: <i>A favor del empleado:</i> relación de sobre-inversión de la empresa (Tsui y Wang, 2002), relación de sobre-obligación del empleado (Shore y Barkslade, 1998).
	<i>A favor de la organización:</i> relación de sub-inversión de la empresa (Tsui y Wang, 2002), relación de sub-obligación del empleado (Shore y Barkslade, 1998).

Figura 4. Tipología de relaciones de empleo



bio y el grado en que se aproxime a uno u otro. Por lo que vamos a proceder primero a identificar las dimensiones que distinguen cada tipo de intercambio, para después definir cada relación laboral según la combinación de dichas dimensiones.

DIMENSIONES DE LA RELACIÓN DE EMPLEO

El interés de este epígrafe reside en identificar una serie de dimensiones que nos permitan distinguir más fácilmente y de una manera más objetiva cada tipo de relación de empleo. Y para ello, como ya hemos señalado, vamos a recurrir a las características propias de los intercambios.

Dimensiones del intercambio social y económico

Basándonos en todo lo anterior podemos decir que las relaciones de empleo constituyen al mismo tiempo, aunque con diferentes combinaciones, un intercambio social y económico. Por un lado, el mismo objeto del intercambio es el trabajo de una persona, que aún cuando se pueda concretar y establecer un precio respecto al mismo, va a suponer la implicación directa de quien aporta dicho trabajo. Por otro

lado, dicho objeto es retribuido y está enmarcado en un entorno económico regulado por las reglas de mercado o la eficiencia empresarial. Por tanto, aunque con un peso relativo diferente, el componente económico y el social siempre van a estar presentes en una relación de empleo. La naturaleza de ésta es fundamentalmente económica, pero dada la peculiaridad del objeto intercambiado, en mayor o menor medida implica alguna forma de intercambio social (Fox, 1974). Trabajos empíricos recientes como los de Maharaj, Ortlepp y Stacey (2008), Atkinson (2007), Grimmer y Oddy (2007) o Gakovic y Tetrick (2003) utilizan clasificaciones de relaciones de empleo que parten de esta distinción básica.

Precisamente, el carácter económico y a la vez social de la relación de empleo ha permitido que su análisis se aborde desde esta doble perspectiva enfocándose, bien en la gestión eficiente de la misma (Economía), bien en los comportamientos previsibles de los individuos involucrados (Psicología, Sociología).

La Teoría Económica concibe la relación de empleo como un contrato entre principal y agente. El principal contrata con un agente a quien dota de autoridad para que tome decisiones y limita su discrecionalidad para que no actúe en su pro-

pio interés (Macneil, 1980). Por su parte, la Psicología Social toma como unidad de análisis, en vez del contrato, la relación de intercambio entre dos personas. Sobre la base de ambos enfoques Mahoney y Watson (1993) caracterizan los dos tipos de intercambios (cuadro 11).

Un intercambio económico puede mejorar con las expectativas de continuidad de la relación, con el aumento de la confianza y la aceptación por ambas partes de las obligaciones no negociadas expresamente, lo que genera una relación social que va más allá del intercambio puramente económico, que en principio puede ser la relación de empleo (Mahoney y Watson, 1993). Esto a su vez puede mejorar la eficiencia perseguida desde el punto de vista económico. Pero, ¿qué otros elementos cambian para que se produzca dicha evolución? Los autores en el ámbito de organi-

zación de empresas resaltan en las clasificaciones que proponen sobre alternativas para la gestión de los empleados, uno o varios elementos que diferencian tales sistemas de gestión. Consideramos que a cada una de estas opciones subyace un tipo de relación de empleo, de manera que dichos elementos nos van a permitir identificar las dimensiones que distinguen las diferentes clases de relaciones.

La relación de empleo se sustenta en un contrato en el que empresa y empleados pactan las condiciones del intercambio, pero cuando dada la dificultad para prever escenarios futuros (y por tanto la dificultad de especificar las condiciones), la ambigüedad de los resultados individuales y la falta de confianza entre las partes, los costes de transacción se elevan sobremanera, serán necesarias normas y reglas para regular la relación. Es entonces cuan-

Cuadro 11. Descripción de los tipos de intercambios (Mahoney y Watson, 1993)

Intercambio económico	Intercambio social
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El concepto económico de contrato está orientado a c/p, puesto que habrá que reformularlo conforme cambien las circunstancias que le afectan. ▪ Para limitar la libre actuación de la otra parte es necesario especificar las condiciones y establecer algún mecanismo de control. ▪ Desde el punto de vista económico el objetivo de la empresa es la eficiencia, sin tener en cuenta objetivos de equidad o justicia. De modo que el hecho de que se llegue a términos similares para participantes equiparables se debe a la competencia del mercado y no a la consideración expresa de normas que cuiden la equidad o la justicia. ▪ Desde el punto de vista económico los costes de transacción son el elemento clave para decidir, si éstos son superiores a los retornos que espera obtener una de las partes, no se celebra la transacción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El horizonte temporal se prolonga al l/p en una relación donde adquieren importancia los aspectos subjetivos y afectivos. ▪ El componente social añade a la relación unas expectativas implícitas, no formalizadas, que van más allá de lo estrictamente pactado entre las partes, lo que requiere de confianza para que cada una de ellas cumpla sus obligaciones. Surge así un contrato psicológico que no está contemplado en el contrato económico formal. ▪ Se origina pues un vínculo con orientación al largo plazo que además de perseguir la eficiencia que ansía la organización debe cuidar la equidad de la relación, y por tanto los intereses de los trabajadores. ▪ Otro elemento diferenciador es la discrecionalidad de las partes, en el contrato económico está limitada, mientras que es algo inherente al intercambio social. Se confía en que cada parte esté atenta a las necesidades y objetivos de la otra para satisfacerlos.

Cuadro 12. Elementos clave en los sistemas de gobierno de las empresas

Autores	Elemento clave en que se basa la clasificación
Etzioni, 1961	Implicación de los empleados
Ouchi y Johnson, 1978	Mecanismo de control
Ouchi, 1980	Mecanismo de control
Walton, 1985	Compromiso
Pearce y Peters, 1985	Normas que rigen la relación: maximización de beneficios, equidad, igualdad y necesidad
Blau, 1982	Especificación de las obligaciones
Osterman, 1988	Control de la formación por parte de la empresa
Lawler, 1988	Participación de los trabajadores en la toma de decisiones
Mahoney y Watson, 1993	Orientación temporal, concreción y explicitación de los términos, discrecionalidad, confianza, objetivos

do surge la *burocracia* como **mecanismo de control** (Ouchi, 1980). Los contratos puntuales resultarían muy costosos y sería más eficiente una relación más estable y duradera en la que el empleador pueda controlar más de cerca la actuación del empleado. Ahora bien, la burocracia se vuelve ineficiente cuando al crecer la ambigüedad de las tareas y al ser los objetivos de las partes incongruentes, se genera una desconfianza que eleva de nuevo los costes de transacción. Recuperar la confianza y alinear los intereses de las partes es lo que permite tolerar un alto nivel de ambigüedad. Esta confianza puede surgir de los valores y creencias compartidos (aparecería el *clan*, según la terminología de Ouchi, 1980) o de la percepción recíproca del cumplimiento de las obligaciones que las partes irán apreciando a lo largo del tiempo (Blau, 1982).

Así pues, en tanto los **términos** del contrato no se pueden precisar con antelación y se requiere confianza para que cada parte cumpla sus obligaciones, la relación llaga a ser algo más que un intercambio económico para convertirse en un intercambio social. En este tipo de intercambio existen unas obligaciones futuras difusas que no se pueden explicitar ni concretar,

por lo que su correspondencia no se puede negociar de antemano, teniendo que confiar cada parte en el criterio de la otra para que compense las obligaciones contraídas (Blau, 1982). Son precisamente estas expectativas no pactadas expresamente y que se generan entre las partes, las que aportan el carácter social a la relación (Mahoney y Watson, 1993).

Ahora bien, el aumento de la necesidad de **confianza** puede explicarse, no sólo como mecanismo de control cuando la incertidumbre impide concretar los términos del intercambio (Teoría de los Costes de Transacción) sino también como manera de aumentar el compromiso de los empleados y de esta forma su rendimiento (Teoría del Capital Humano).

En cualquier caso, para que crezca la confianza entre las partes será necesario ampliar el **ámbito de actuación** del empleado y conciliar los **objetivos** de las partes, en principio contrapuestos. Una mayor discrecionalidad concedida al individuo puede ser percibida por éste como un mensaje claro de que la organización confía en su capacidad para asumir las responsabilidades otorgadas. De manera que discrecionalidad y confianza serían dos

caras de una misma moneda (Mahoney y Watson, 1993). Así, conforme aumenten estas dos características, un intercambio inicialmente económico irá adquiriendo un mayor carácter social.

El otro modo que mencionábamos de fomentar la confianza entre las partes sería tener en cuenta los intereses y objetivos de los empleados. Mahoney y Watson (1993) al hacer un análisis de la evolución de las políticas de RRHH, consideran que la introducción por parte de la organización de criterios de **equidad**, y no sólo de eficiencia, en sus decisiones respecto a los empleados, ha supuesto el desarrollo de una mayor implicación y compromiso por parte de éstos. Un intercambio social no será posible si los individuos no perciben justicia tanto en la relación con la organización como respecto a las decisiones sobre otros empleados.

Así pues, basándonos en las características de los intercambios económicos y sociales y en los estudios señalados, podemos identificar los términos que definen una relación de empleo (cuadro 13).

Definimos a continuación cada una de estas dimensiones:

Términos del contrato. Nos referimos al grado de explicitación de los términos

del intercambio. Una transacción económica descansa en un contrato formal que estipula las cantidades exactas a intercambiar, lo que no es totalmente posible cuando el objeto intercambiado es el trabajo de una persona. Para Blau (1982) la distinción básica y crucial entre el intercambio estrictamente económico y el social, es que este último implica obligaciones *inespecíficas*. En el intercambio social existe la expectativa general de que un favor será recompensado en el futuro pero no se especifica en qué consistirá tal correspondencia, que ha de dejarse en manos del que la hace.

Mecanismos de control. En un entorno estable, en el que se puede especificar previamente el reparto de trabajo y la delimitación de tareas, las normas y reglas de la organización constituyen el principal mecanismo de coordinación y control. Pero cuando el entorno se hace más dinámico y complejo, y por tanto más imprevisible, teniendo además las partes intereses divergentes, las normas y reglas se vuelven ineficientes (Teoría de los Costes de Transacción). Se requiere entonces conciliar a las partes, alinear sus intereses, y en definitiva, fomentar la confianza, para lo que es habitual recurrir a un sistema social de valores y creencias compartidos.

Discrecionalidad en la actuación, referida al grado de libertad del individuo para

Cuadro 13. Dimensiones de la relación de empleo

<i>Dimensiones</i>	<i>Intercambio económico</i>	<i>Intercambio social</i>
Términos	Concretos y explicitados	Expectativas difusas e implícitas
Mecanismo de control	Normas y reglas	Valores y creencias
Discrecionalidad	Limitada al contrato	Amplia
Objetivo prioritario	Eficiencia	Equidad
Orientación temporal	Corto plazo	Largo plazo
Confianza entre las partes	Relación adversa	Necesaria

decidir sobre su trabajo. Mientras que en el intercambio económico la discrecionalidad está limitada, resulta algo inherente a una relación social (Mahoney y Watson, 1993). El empleado necesariamente dispone de un mayor margen de actuación cuando la imprevisibilidad del entorno impide que las normas y reglas prevean todas las contingencias. O de mutuo acuerdo se concede más autonomía a los empleados como una forma de fomentar su compromiso. En cualquier caso, y aún cuando inicialmente la relación fuera netamente económica, la discrecionalidad otorgada a los trabajadores para tomar decisiones confiere a aquélla un carácter social.

Objetivo prioritario. Cuando la confianza entre las partes resulta necesaria, la organización debe hacerla compatible con la eficiencia, cuidando los intereses de los trabajadores y la equidad de la relación, como forma de alcanzar dicha confianza. La viabilidad de un intercambio social depende de que el sistema de intercambio se perciba como justo (Mahoney y Watson, 1993). Es decir, no habrá confianza si los empleados no perciben equidad, debiendo incluso sacrificar la eficiencia.

Orientación temporal. Para el desarrollo de un intercambio social y el ejercicio de la discrecionalidad que conlleva, es necesario la confianza, que sin duda requiere una continuidad en la relación (Mahoney y Watson, 1993). La confianza entre las partes se desarrolla con el tiempo, al observar cada una de ellas que la otra ha satisfecho sus obligaciones (Blau, 1982).

Confianza entre las partes. Mientras que en un intercambio económico se presume que las partes tienen intereses

opuestos y que cada una de ellas actuará en su propio beneficio, en un intercambio social, como ya ha quedado patente, la confianza impregna todos los aspectos del mismo:

Quando los **términos** de la relación no han podido (o no se ha querido) ser especificados se necesita la **confianza** entre las partes para que cada una de ellas cumpla sus obligaciones y lo haga responsablemente dentro del margen de **discrecionalidad** que le corresponde. De hecho, la confianza se convierte en el **mecanismo que regula** el intercambio. Y para conseguirla la organización deberá introducir, e incluso priorizar, criterios de **equidad** en sus decisiones y apostar por una relación a **largo plazo**.

Definición de las relaciones de empleo a través de las dimensiones del intercambio

Como ya hemos indicado, y en la medida en que las relaciones de empleo se mueven entre los intercambios sociales y económicos, las distintas combinaciones de los términos descritos nos llevarán a definir cada tipo de relación identificada (figura 4).

Las **relaciones transaccionales** y las **orientadas al compromiso** corresponden respectivamente a un intercambio económico y un intercambio social, y por tanto, quedan directamente definidas por los términos referidos (cuadro 13). Quizá simplemente subrayar que los acuerdos transaccionales, limitados en el tiempo y en su alcance, suponen igual-

mente una implicación limitada de las partes, tanto por las escasas inversiones recíprocas que se realizan como por la inexistencia de lazos emocionales (Rousseau y Parks, 1993). Mientras que en los acuerdos relacionales las partes quedan ligadas por vínculos afectivos y compromisos que se irán cumpliendo a lo largo del tiempo.

En cuanto a la **relación simbiótica**, ambas partes coinciden en el interés de establecer una relación de duración definida y en la que se especifiquen los términos del intercambio (se van a pactar concretamente los resultados que el empleado debe aportar a la organización y lo que ésta le reportará a cambio). La empresa espera del empleado un rendimiento inmediato (no apuesta por su desarrollo como en la relación de compromiso) y un cierto compromiso y disposición a adaptarse a los cambios que vayan surgiendo en el contexto de trabajo, dado el tipo de actividades a las que se le va a asignar (de carácter estratégico). Y el empleado espera de la organización obtener una experiencia que le permita seguir desarrollando su carrera profesional y un amplio margen de actuación, acorde con su cualificación y sus características personales. Dado que ambas partes tienen otras opciones, la relación terminará cuando una de ellas considere que soporta unos costes superiores a los beneficios que recibe (Lepak y

Snell, 1999, 2002). La relación simbiótica reúne por tanto elementos característicos de ambos tipos de intercambios y así se ve reflejado en el siguiente cuadro, donde se describe según las dimensiones identificadas (Cuadro 14).

La confianza entre las partes se hace necesaria, sobre todo la que tiene que depositar la dirección en estos trabajadores para que cumplan sus obligaciones sin la vigilancia estrecha que supondría un trabajo más reglado y rutinario. De esta manera, el mecanismo de control al que se recurre es el de la profesionalización, que supone una menor necesidad de reglas y procedimientos formalizados, dado que los profesionales disponen de normas y criterios ya interiorizados durante su formación. Características todas propias de un intercambio social.

La equidad que debe cuidar la organización al gestionar las relaciones simbióticas debe ser la externa (Lepak y Snell, 1999, 2002) ya que, dadas las oportunidades que este tipo de trabajadores tendría de acceder a otras organizaciones, el mercado laboral será el referente para establecer su salario, el valor al que coticen las competencias que poseen.

En lo que respecta a las **relaciones de sub-inversión**, al disfrutar la empresa de mayor poder de negociación en el merca-

Cuadro 14. Dimensiones de la relación simbiótica

<i>Dimensiones</i>	<i>Relación simbiótica</i>
Orientación temporal	Duración limitada
Términos	Específicos
Discrecionalidad	Amplia
Confianza entre las partes	Necesaria
Objetivo prioritario	Equidad externa
Mecanismo de control	Control profesional

do laboral, estará en condiciones de establecer condiciones que le resulten más favorables. Con lo cual las dimensiones coinciden básicamente con las de un intercambio económico, aunque podría ocurrir que este tipo de relación se estableciera con trabajadores cualificados que ocupen puestos en los que es necesario un mayor margen de maniobra (alta discrecionalidad) y que los mecanismos de control, en vez de (o además de) estar basados en normas y reglas, consistieran en la propia profesionalización del sujeto (control profesional).

Por último, las **relaciones de sobreinversión** se corresponderían inicialmente con un intercambio social, pero dado que los privilegios de los trabajadores se deben a la presencia sindical o a la pertenencia a la Administración (Tsui et al., 1997), las dimensiones pueden diferir en lo que respecta a los términos de la relación, que estarían claramente definidos, a la confianza entre las partes, que sería un tanto forzada, y también en lo referente a los mecanismos de control, que prevalecerían las normas y reglas (frente a los valores y creencias propios de un intercambio social).

CONCLUSIONES

Al abordar el estudio de la relación de empleo nos encontramos con investigaciones en áreas diferentes y con una terminología propia de cada una de ellas que puede llevar a pensar que se están tratando aspectos muy distintos cuando en realidad no lo son. Así ocurre en el tema concreto que nos ocupa, los tipos de relaciones de empleo, ya que al analizar las tipologías propuestas desde las diversas perspectivas se aprecian más similitudes que diferen-

cias, como ha quedado evidenciado a lo largo de este estudio. Además del esfuerzo realizado por tratar de aportar una clasificación integrada, hemos creído necesario disponer de unas dimensiones que permitan hacer más objetiva la identificación de cada tipo de relación. De este modo, hemos definido las distintas relaciones propuestas basándonos en la naturaleza dicotómica de la relación de empleo, como intercambio económico y social, y utilizando las dimensiones aportadas desde el ámbito de la organización de empresas.

En última instancia, hemos pretendido poner de manifiesto y reclamar el protagonismo que pensamos debe tener la relación de empleo como **herramienta de gestión**. De esta forma creemos que puede ser la variable de RRHH que dé consistencia y aglutine las distintas prácticas de RRHH. Así, los responsables en este ámbito podrán elegir unas prácticas u otras con la única limitación de ser coherentes con el tipo de relación que se quiere mantener con los empleados. Y por su parte, los académicos podrán clasificar el tipo de gestión que en materia de RRHH se esté desarrollado en la empresa tratando de identificar los términos de la relación de empleo, que no necesariamente tendrán que identificarse con un conjunto cerrado de prácticas de RRHH. Con la ventaja adicional de contar con dicha variable, la relación de empleo, como referente para tratar de conjugarla con el tipo de estrategia de la organización.

Pensamos que antes de entrar a concretar las actividades y procesos de RRHH se deberá definir los términos de la relación de empleo, es decir, decidir sobre su horizonte temporal, respecto al grado de discrecionalidad o autonomía con la que se

va a dotar a los trabajadores, sobre los mecanismos con los que controlar el trabajo desempeñado (la mayor o menor confianza alcanzada dependerá de los términos anteriores) y si se quiere priorizar la equidad en el trato o la eficiencia en la gestión. Todo ello dotará a la gestión de RRHH de la consistencia a la que aludíamos, a la vez que permitirá ser más flexibles a la hora de definir las prácticas que se quieren aplicar a los empleados, pudiéndolas adaptar a las necesidades y expectativas de éstos, dentro del tipo de relación definido.

En el capítulo de las limitaciones queremos subrayar que en nuestro afán integrador se han podido excluir otras posibles tipologías, frente a lo cual queremos destacar nuestro interés por unificar todo aquello que, recibiendo denominaciones diferentes según el área de estudio, obedezca en esencia a la misma forma de entender la relación con los trabajadores. Creemos firmemente en la necesidad de converger hacia un marco conceptual común en el estudio de la relación de empleo, y a ello hemos pretendido contribuir.

En cuanto a posibles trabajos futuros, el estudio de la relación de empleo sigue totalmente abierto dado el dinamismo que la caracteriza. Las condiciones laborales van cambiando según las exigencias empresariales y las demandas sociales, con lo cual será necesaria una continua revisión de las relaciones laborales existentes. Dado el carácter genérico de nuestra propuesta, sería conveniente tratar de confirmar su validez contrastando las relaciones propuestas con los tipos vigentes en el ámbito español y qué vínculo tiene cada una de ellas con posibles tipos de contratos laborales.

Si las empresas fueran coherentes con los principios y valores que en muchos casos pregonan deberían optar por establecer **relaciones de compromiso** con sus trabajadores, que son las que evidencian una clara apuesta por el capital humano y un firme convencimiento en que la persona es aliada para competir y puede marcar la diferencia entre empresas. En este sentido, serían necesarios más estudios empíricos que avalen esta idea y confirmen la incidencia positiva en los resultados. Si bien es cierto que las investigaciones desarrolladas en esta línea han encontrado dificultades al comprobar esta relación directa sobre los resultados empresariales, por lo que quizá fuera más viable tratar de probar la influencia que una relación basada en el compromiso tiene sobre la satisfacción, el bienestar y la motivación de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.

Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.

Atkinson, C. (2007). Building high performance employment relationships in small firms. *Employee Relations*, 29(5), 506-519.

Baron, J.N. y Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Becker, B. y Gerhart, G. (1996). The impact of HRM on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Blau, P.M. (1982). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Boudreau, J.W. y Ramstad, P.M. (1999). Human resource metrics: Can measure be strategic? En P. Wright, L. Dyer, B.J. Boudreau y G. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (suplemento 4), 75-98. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cappelli, P. y Newmark, D. (2001). Do "high performance" work practices improve establishment level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 737-775.
- Cappelli, P. y Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. En D. Lewin, O.S. Mitchell, y P. Sherer (Eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, 165-192. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. y Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. En J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor y L. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 5-28. Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., Shore, L.M., Taylor, M.S. y Tetrick, L.E. (2004). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford University Press.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 289-309.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Fox, Alan (1974). *Beyond contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Farber and Farber Limited.
- Gakovic, A. y Tetrick, L.E. (2003). Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5): 649-666.
- Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C. y Snell, S.A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimate? *Personnel Psychology*, 53, 803-834.
- Grimmer, M. y Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: The

mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1): 153-174.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.

Ichniowski, C. y Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants. *Management Science*, 45, 704-721.

Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87 (3).

Lam, L.W. y White, L.P. (1998). Human resource orientation and corporate performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9, 351-364.

Lawler, E.E. (1988). Choosing an Involvement Strategy. *Academy of Management Executive*, 2 (3), 197-204.

Lee, J. y Miller, D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20, 579-593.

Lee, M.B. y Chee, Y. (1996). Business strategy, participative human resource management and organizational performance: The case of South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 34, 77-94.

Lepak, D.P. y Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: toward a the-

ory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48.

Lepak, D.P. y Snell, S.A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: the Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28 (4): 517-543.

Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.

Maharaj, K., Ortlepp, K. y Stacey, A. (2008). Psychological contracts and employment equity practices: A comparative study. *Management Dynamics*, 17(1): 16-30.

Mahoney, T.A. y Watson, M.R. (1993). Evolving modes of workforce governance: An evaluation. En B.E. Kaufman y M.N. Kleiner (Eds.), *Employee representation: Alternative and future directions*, 135-168. Madison, WI: Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin.

McDuffie, J.P. (1995). HR Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48, 197-221.

McMahan, G.C., Virick, M. y Wright, P.M. (1999). Alternative theoretical perspectives for SHRM. Progress, problems, and prospects. En P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau y G. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (suplemento 4), 99-122. Greenwich, CT: JAI Press.

- Osterman, P. (1988). *Employment futures: Reorganization, dislocation, and public policy*. New York: Oxford University Press.
- Ostroff, C. (2000). *Human resource management and firm performance: Practices, systems, and contingencies*. Documento de trabajo, Arizona State University.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-143.
- Ouchi, W.G. y Johnson, J.B. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well-being. *Administrative Science Quarterly*, 23, 293-317.
- Pearce, J. y Peters R.H. (1985). A contradictory norm view of employer-employee exchange. *Journal of Management*, 11 (1), 19-30.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contract in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. (2000). *Psychological contract inventory*. Informe técnico n° 2000-02: The Heinz School of Public Policy and Management, Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D.M. y Greller, M. (1994). Human resource practices: administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33, 385-401.
- Rousseau, D.M. y McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. En L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Lee Cooke, F. y Vincent, S. (2002). Changing organizational forms and the employment relationship. *Journal of Management Studies*, 39 (5), 645-672.
- Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. En J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor y L. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 284-311. Oxford University Press.
- Shore, L.M. y Barkslade, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Coyle-Shapiro, J. A-M. y Taylor, M.S. (2004). Direction for future research. En J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor y L. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 351-364. Oxford University Press.
- Tsui, A.S. y Wang, D.X. (2002). Employment relationships from employer's perspective: Current research and future directions. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 77-114. Chichester: Wiley.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. y Hite, J.P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. En G.R. Ferris (Ed.), *Research in*

Personnel and Human Resource Management, 117-151. Greenwich, CT: JAI Press.

Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. y Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.

Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, 77-84.

Wright, P.M. y Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: A review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.

Wright, P.M. y Sherman, W.S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems. *Research in Personnel and Human Resource Management* (suplemento 4), 53-74. Greenwich, CT: JAI Press.

Wright, P.M. y Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23 (4), 756-772.

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. y Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.