

10.7 La gestión de personas en el mundo de la empresa de Servicios



Las personas son el activo más importante de cualquier empresa y de las empresas de servicios en particular. La necesidad de hacer más con menos, en estos momentos de gran competitividad exige contar con empleados muy implicados y comprometidos con los objetivos de la empresa

Autoras: Amparo Osca y Gabriela Topa

Facultad de Psicología, UNED



Se recomienda imprimir 2 páginas por hoja

Citación recomendada:

Osca A.y Topa G. La gestión de personas en el mundo de la empresa de Servicios [Internet].

Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2012 [consultado día mes año]. Tema 10.7. Disponible en:
direccion url del pdf.

Resumen:

La crisis económica y la presión de clientes exigentes y conocedores de sus derechos como consumidores explican que el trabajo en las empresas de servicios requiera un especial abordaje desde la gestión de los Recursos Humanos. Las personas son el activo más importante de una empresa para desempeñar las tareas que le demandan los clientes y alcanzar así los fines que tiene asignados dentro de la sociedad. Un hospital público o una clínica privada pueden contar con el equipamiento técnico más moderno y con los procedimientos más avanzados, pero tanto los primeros como los segundos requerirán de la eficacia y la

implicación de los trabajadores para rendir sus frutos plenamente. Esta unidad reflexiona sobre los procesos que se desarrollan cuando las personas se incorporan a las empresas de servicios

Introducción: la gestión de personas en empresas de servicios

2. Incorporación y socialización de los empleados en empresas de servicios.

2.1. Qué entendemos por socialización organizacional

2.2. El proceso de socialización

2.3. Qué es la re-socialización

2.4. El contrato psicológico: un nuevo modo de entender la socialización en las empresas

3. Mantenimiento y desarrollo de los empleados en empresas de servicios

3.1. Qué explica que los empleados participen de forma activa en las empresas

3.1.1. Características del trabajo

3.1.2. Variables organizacionales

3.2. Desarrollo de los empleados en empresas de servicios

3.2.1. La entrevista de motivación y desarrollo

4. Conclusiones.

5. Referencias bibliográficas

como nuevos empleados. Se analiza también cómo motivar a estos trabajadores cuando ya son miembros plenamente integrados en estas empresas. Al final, se aborda cómo favorecer el desarrollo de las carreras profesionales para conseguir empleados satisfechos y plenamente implicados con su trabajo y su empresa.

Introducción

la gestión de personas en empresas de servicios.

Las personas son el activo más importante de cualquier empresa y de las empresas de servicios en particular. La necesidad de *hacer más con menos*, en estos momentos de gran competitividad exige contar con empleados muy implicados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Un hospital público o una clínica privada pueden contar con el equipamiento técnico más moderno y con los procedimientos más avanzados, pero tanto los primeros como los segundos requerirán de la eficacia y la implicación de los trabajadores para rendir sus

frutos plenamente. Siguiendo esta línea de argumentación en esta unidad se reflexiona sobre los procesos organizacionales que se desarrollan cuando las personas se incorporan a las empresas de servicios como nuevos empleados. Se analiza también

Socialización: proceso de ajuste por el que la persona cambia su condición y deja de ser extraña a la empresa para convertirse en un trabajador integrado en la misma

Socialización organizacional el proceso por el que las personas aprenden los valores, habilidades, expectativas y conductas que son relevantes para asumir un papel dentro de la empresa

cómo motivar a estos trabajadores cuando ya son miembros plenamente integrados en sus organizaciones. Por último, se aborda cómo favorecer el desarrollo de las carreras profesionales para conseguir trabajadores satisfechos y plenamente implicados con su trabajo y su empresa.

2. Incorporación y socialización de los empleados en empresas de servicios.

La **incorporación** de un trabajador a una empresa de servicios es una experiencia crucial tanto para la persona como para la organización. Hay un período muy delicado, que transcurre desde el momento inmediatamente antes del ingreso hasta unos meses después del mismo. En ese espacio de tiempo se dan cambios importantes y se desarrollan procesos de ajuste entre la persona y la organización en la que ésta se incorpora.

Estos cambios suelen tener consecuencias a muy largo plazo. Esas consecuencias se manifiestan en el desempeño que la persona tiene en su puesto y en la adaptación del nuevo trabajador. El empleado que ingresa necesita adaptarse a muchos elementos que le resultan nuevos, tanto en su puesto como en toda la organización.

La mayoría de los expertos han hablado de **socialización** para referirse ese delicado proceso de ajuste por el que la persona cambia su condición y deja de ser extraña a la empresa para convertirse en un trabajador integrado en la misma. Además, debido a que en la mayor parte de tales ocasiones, la incorporación al trabajo se realiza en organizaciones laborales, se ha designado a este proceso específicamente como *socialización organizacional o laboral*.

2.1. Qué entendemos por socialización organizacional

En este texto entendemos por **socialización organizacional** el proceso por el que las personas aprenden los valores, habilidades, expectativas y conductas que son relevantes para asumir un papel dentro de la empresa. Estos conocimientos (que no son solo ni principalmente teóricos, sino experienciales) son los necesarios para participar como miembros activos en la organización. También se ha descrito a este proceso como la

forma de “ponerse al tanto”.

De acuerdo con las investigaciones empíricas, las personas que se incorporan a una empresa de servicios (o a cualquier otro tipo de empresa) están muy preocupadas por elaborar una **definición situacional** (Fang, Duffy y Shaw, 2011). Es decir, están inseguras sobre el modo en que se hacen las cosas en esa organización, sobre los papeles que les tocará desempeñar y también sobre el estatus de que gozarán, entre otros aspectos. Decimos que esto es común con otras clases de organizaciones pero, casi nos atreveríamos a afirmar que en las empresas de servicios es incluso más relevante.

El motivo de esta importancia es el impacto que los servicios (sanitarios, educativos, etc.) tendrán sobre sus destinatarios y sobre los mismos prestatarios del servicio. De tal modo que, cuanto antes y más claramente se alcance esta definición situacional, mejores serán los resultados de cara a la prestación de los servicios al paciente, estudiante o cliente.

En consecuencia, y debido a que los nuevos empleados necesitan entender a la organización y saber cómo habrán de actuar dentro de ella, se ven obligados a aprender sus políticas y logísticas. En esta situación son una fuente de información muy destacada las expectativas que los demás tienen sobre el papel que ellos van a desempeñar. Asimismo, en todos los ambientes de trabajo hay una serie de normas de comportamiento, algunas de ellas escritas y otras no. Estas normas, ya sean tácitas o explícitas, son muy importantes.

Su importancia reside en que los comportamientos que se salen de las normas suelen ser sancionados, tanto de manera formal (por ej. con un apercibimiento disciplinario) como informal (con una burla, dejando de lado al nuevo, no haciéndolo partícipe de las actividades comunes) (Korte, 2009). Otro conjunto de conocimientos que las personas nuevas tienen que adquirir se refiere a las estructuras de poder y de estatus dentro de la empresa de servicios. Nuevamente estas estructuras de poder serán formales (quién es el jefe, quién es el subordinado) e informales (quién tiene la autoridad o la capacidad de influir sobre las opiniones de los demás, aún sin ser jefe).

Intercambios simbólicos: con frecuencia los objetos sobre los que se centra la interacción no tienen sólo un significado por lo que son en sí mismos sino por lo que representan dentro de la organización

Pero además, las personas nuevas están a menudo preocupadas también en la construcción de una **auto-definición**. Dicho de otra manera, los empleados nuevos tienen que responderse a sí mismos dos preguntas, que están relacionadas entre sí, pero que no son idénticas: *qué sucede aquí y qué papel juego yo aquí*. El sentido de *quién* es uno es complementario del sentido de *dónde* está uno (es decir de qué puesto ocupa, con qué estatus, con qué jerarquía) y qué se espera que haga.

En las organizaciones complejas, como las empresas de servicios, existen diversos grupos o categorías sociales, por ejemplo, los médicos, las enfermeras, los auxiliares, el personal de limpieza, los administrativos, etc. La existencia de estos grupos o categorías sugiere que la pertenencia a ellas será una parte importante de las auto-definiciones de la persona. Por ejemplo, me pregunto qué soy yo dentro de mi organización. Me respondo: soy médico, soy miembro de la Unidad de Neonatología, etc.

Cuando nos preguntamos *cómo se desarrolla* la socialización dentro de la empresa de servicios, algunos autores han insistido en que dentro de las organizaciones hay una serie de intercambios simbólicos. Es decir que los significados que tienen las tareas, los lugares y los objetos no están dados de antemano y sino que se construyen a través de las interacciones verbales y no verbales entre las personas. Estas interacciones las iré viviendo el nuevo empleado.

Así, de a poco, iré aprendiendo los significados de las cosas dentro de su empresa. Hablamos de intercambios simbólicos porque con frecuencia los objetos sobre los que se centra la interacción no tienen sólo un significado por lo que son en sí mismos sino por lo que representan dentro de la organización.

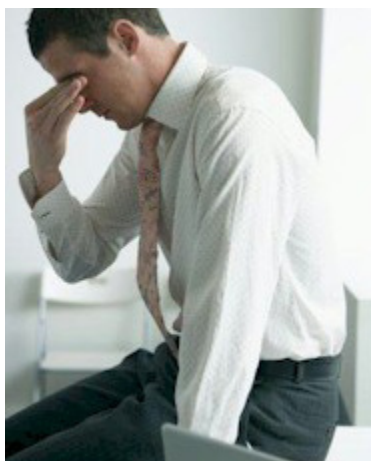
Pongamos un ejemplo: llega un nuevo profesional médico a la Unidad de un Centro sanitario y es necesario asignarle una consulta. Aparentemente es una simple cuestión de logística, es decir bastaría con darle el espacio que estuviese vacío. No importa si tiene o no ventanas, ni si hay una pequeña recepción adelante o no la hay, tampoco importaría su tamaño. Pues parece que no es tan sencillo, sobre todo a juzgar por los temores y celos que despierta y los conflictos que ocasiona a menudo en las empresas de servicios. Como dicen algunos sociólogos

Todo espacio es espacio de poder, de tal modo que la consulta es el símbolo de una posición relativa, de un estatus dentro de la organización y no es únicamente el espacio físico en el cual se desarrolla la tarea. Del mismo modo que no es indiferente el disponer o no de una plaza de aparcamiento reservada dentro del parking.

Así, a través de estas interacciones simbólicas los que recién llegan comienzan a reducir la ambigüedad que les genera la situación nueva y a construir un marco de información y a estructurar sus experiencias dentro de la organización.

Cuando el nuevo empleado tiene que desarrollar, poco a poco, estas concepciones del yo como miembro de la empresa, mucha de la información que usa procede de las respuestas que le dan los demás a sus comportamientos en las interacciones sociales cotidianas. Veamos un ejemplo: las personas pueden llegar a aplicarse a sí mismas diversas etiquetas socialmente construidas como *ambiciosas*, *competitivas*, o *trepadoras*. Podríamos decir que un mismo comportamiento, por ejemplo, trabajar muchas horas, puede ser descrito con cualquiera de estas etiquetas anteriores. ¿De qué dependerá la diferencia?

Pues en gran medida dependerá de cómo sea evaluado ese comportamiento dentro del ambiente de la empresa concreta en que la persona está desempeñándose. En algunas organizaciones puede ser visto como un mérito, mientras en otras puede ser percibido como una amenaza por los demás, y por consiguiente ser desvalorizado. El empleado novato tendrá que aprender a descifrar esta información a través de la información verbal y no verbal que los compañeros le faciliten.



La socialización se inicia antes de la incorporación a la organización y finaliza cuando el nuevo empleado ha adquirido las habilidades, conductas y valores que nos permiten calificarlo como miembro integrado

La socialización anticipatoria consistirá haber logrado, antes del ingreso en la empresa, los valores, conductas y actitudes que resultarán relevantes para su comportamiento en la organización

Figura 1. Es frecuente que un novato cometa un error. Pero el significado del error no está dado de antemano, sino que se construye a través de los intercambios con los demás dentro de la organización. Un error puede ser un fracaso o un desafío, una falta o una oportunidad para aprender, todo depende de cómo lo vea uno y como se lo hagan ver quienes lo rodean.

2.2. El proceso de socialización

Una forma muy clara de enfocar el estudio de la socialización organizacional consiste en centrarse en las distintas fases por las que atraviesan el empleado nuevo y su empresa. Estas etapas se inician antes de la incorporación a la organización y finalizan cuando el nuevo empleado ha adquirido las habilidades, conductas y valores que nos permiten calificarlo como miembro integrado.

A lo largo de este proceso hay un doble ajuste: la organización se ajusta al nuevo empleado, modificando y negociando algunos aspectos del papel que le ha asignado al miembro recién incorporado. Y la persona también intenta ajustarse, como ya explicamos para cumplir a la vez las expectativas de los miembros veteranos de la empresa y las suyas propias cuando aceptó ese trabajo o puesto.

Los diversos modelos que se han propuesto son bastante semejantes. La mayoría de ellos distingue una etapa previa a la incorporación en la organización, una segunda fase referida a la incorporación y ubicación del sujeto en su puesto de trabajo, y una tercera o última etapa, caracterizada por la adquisición y cambio de nuevos patrones de conductas. Son varios los autores que han sintetizado esas etapas en tres: socialización anticipatoria, encuentro y adquisición – cambio.

Podríamos decir que la primera etapa, o socialización anticipatoria, es una etapa de pre-llegada. Es decir que se trataría de haber logrado, antes del ingreso en la empresa, los valores, conductas y actitudes que resultarán relevantes para su comportamiento en la organización, como exponía Peiró en 1994. En este sentido, se puede esperar que, cuanto más lograda sea esta socialización anticipatoria más fácil y rápido se produzca luego la asimilación exitosa del nuevo trabajador en la organización. Otros autores han subrayado la importancia que tiene el logro de una visión adecuada y realista del puesto y de la empresa por parte del futuro trabajador. Si esta visión no es realista, la persona

esperará encontrar cosas que en realidad no podrá hallar y eso no le permitirá enfrentarse adecuadamente a las demandas que le haga la empresa. El papel de esta socialización anticipatoria se entenderá mejor cuando exponamos el desarrollo del contrato psicológico, que es un concepto más novedoso y nos ayudará a comprender este proceso de integración en la empresa.

Las palabras **encuentro**, acomodación, confrontación inicial o ajuste se han usado para designar a la segunda etapa del proceso de socialización. Se trata de una etapa de encuentro con la realidad de un nuevo puesto y de una nueva organización. En general tiene una duración de tres o cuatro meses y es considerada como la más crucial para que el nuevo empleado logre una socialización eficaz y exitosa. Durante esta fase la persona recién incorporada se enfrenta directamente con un nuevo ambiente. Este enfrentamiento es capaz de generarle estrés y sentimientos de incomodidad. De hecho, algunas investigaciones recientes han propuesto que una inadecuada socialización organizacional puede estar en la base de muchos fenómenos de estrés y de *burnout* en las empresas de servicios (Liang y Hsieh, 2008).

La persona nueva y la organización desempeñan papeles diferentes y complementarios durante esta etapa. Por un lado, se encuentra la organización, que facilita la socialización mediante el entrenamiento y la orientación en el lugar de trabajo. Se trata de favorecer el ajuste social del nuevo empleado tanto con los supervisores como compañeros. Por su parte, el nuevo trabajador aprende las tareas del nuevo puesto, comienza a hacerse cargo de las costumbres y procedimientos de la nueva organización e inicia los contactos sociales con sus compañeros. El recién llegado identifica las conductas preferidas, premiadas, sancionadas e indeseables en el ambiente de la organización a través de las interacciones con los compañeros y con los supervisores.

La tercera etapa se ha llamado de **adquisición – cambio** o de **metamorfosis**. Esta fase incluye los procesos que culminan con la aceptación plena del nuevo empleado como miembro de la organización. Para ello, deberá haber aprendido a manejar los conflictos, tanto internos como externos a la organización. Algunos autores, como Nelson, destacan la noción de que el

La etapa de encuentro con la realidad de un nuevo puesto y de una nueva organización es crucial para el éxito

La etapa de adquisición incluye los procesos que culminan con la aceptación plena del empleado como miembro de la organización

nuevo empleado durante esta etapa debe lograr un elevado control de las demandas de la tarea, del rol y de las relaciones interpersonales. Otros autores han insistido en que el paso de ser novato a ser veterano deberá estar acompañado de diversas señales, como la promoción o el aumento de la paga, la revelación de secretos, u otros ritos de iniciación que sirven para comunicar la aceptación.

2.3. Qué es la re-socialización

Re-socialización: consiste en la experiencia de pasar por este proceso de aprendizaje organizacional más de una vez, incluso dentro de la misma organización.

Si la socialización ocurre cada vez que un empleado se sitúa en un puesto nuevo o en un papel diferente del que venía desempeñando con anterioridad, entonces podemos decir que es necesario pasar por este proceso de aprendizaje organizacional más de una vez, incluso dentro de la misma organización. De hecho, diversos autores reconocen que esta necesidad se manifestará cada vez que el empleado cruce una frontera organizacional, por ejemplo, simplemente por aprobar una oposición y pasar de la categoría de personal interino a funcionario. La socialización más frecuente ocurre usualmente con la transición desde no ser miembro a ser miembro de la organización. Sin embargo, también puede sucederse cuando es transferido de uno a otro departamento dentro de la misma empresa (promoción horizontal) o cuando es promovido a un cargo superior (promoción vertical). Incluso más, la necesidad de socialización tiene lugar cuando el empleado permanece en el mismo rol y ubicación pero se suceden cambios en el ambiente organizacional.

Por otra parte, en la medida en que las condiciones del mercado laboral hacen poco frecuente que una persona inicie y acabe su carrera laboral en la misma empresa, lo más posible es que se vea enfrentada a sucesivos procesos de socialización a lo largo de su desarrollo profesional. En este punto hay un interesante debate entre los expertos, respecto a qué papel juegan las experiencias previas en la capacidad de ajuste de las personas a los nuevos puestos de trabajo.

Si nos dejamos guiar por los anuncios que solicitan empleados, la experiencia es un bien muy valioso. Tanto es así, que puede determinar el acceso a un puesto de una escala superior a la que puede pretender un empleado junior. Sin embargo hay diversos estudios que han arrojado ciertas dudas sobre este punto, puesto

que afirman que las experiencias previas pueden volver al nuevo trabajador poco receptivo en el proceso de aprendizaje nuevo que debe desarrollar al incorporarse a otro puesto. Es decir, que en la medida en que alcanzamos mayor experiencia nos sucede que somos menos permeables y desatendemos las claves o los indicadores relevantes del nuevo ambiente, que nos permitirían aprender y adaptarnos antes. Como se diría en el mundo taurino, estamos "resabiados". Incluso algunos estudios han sugerido que puede haber un efecto de "falsa confianza" que provoca la experiencia previa dentro del marco laboral. Este efecto hace a los sujetos menos atentos a las instrucciones formales y a las claves organizacionales, con lo cual su capacidad de adaptación y aprendizaje a las situaciones nuevas se vería mermada.

2.4. El contrato psicológico: un nuevo modo de entender la socialización en las empresas

Como la mayoría de las realidades humanas, las relaciones de empleo no son simples ni tampoco son estáticas. Por el contrario, parece que están compuestas por múltiples elementos interrelacionados y además tales elementos están sujetos a continua transformación. Es por ello que una relación de empleo no se agota en los términos especificados por un contrato laboral /económico de tipo escrito. Toda relación de empleo incluye una variedad de percepciones, expectativas y creencias que ambas partes sostienen con relación a las condiciones establecidas con respecto a ese empleo (Alcover, 2002).

Por lo que se refiere a los trabajadores de las empresas de servicios, este conjunto de expectativas se mueven entre cuestiones más o menos explícitas como el salario o escalas salariales, la jornada laboral, las prestaciones sociales y otras ventajas derivadas del empleo, como la garantía de que un empleado no será despedido inesperadamente. Pero, junto a estas hay otras mucho menos explícitas, como las oportunidades para aprender y crecer como personas, obtener *feedback* sobre el trabajo realizado, ser tratado con justicia y obtener reconocimiento de sus superiores por un trabajo bien hecho.

De la misma forma, las expectativas de la organización también son más o menos explícitas en cuanto al rendimiento, cumplimiento de las normas, productividad. Pero en algunos

casos son mucho más implícitas y sutiles en cuanto que se espera que el empleado dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización.

Para añadir mayor complejidad a la situación, está el hecho de que ninguna relación de empleo se desarrolla en un vacío social, sino que está inserta en un amplio marco de interacciones entre diversos grupos de interés. Este marco de interacciones que no incluye sólo al trabajador y a su jefe inmediato sino que se extiende más allá, para incluir a los compañeros de trabajo, a otros niveles directivos y a la sociedad toda.

A través de estos procesos de interacción social, quienes no participan de modo directo de la relación de empleo pueden igualmente acabar influyendo en ella. Esta influencia incluye a los grupos de trabajo que rodean al empleado, a su familia, a proveedores y clientes, a asociaciones de usuarios o pacientes, a otras organizaciones semejantes del sector, a las Administraciones públicas y a la sociedad toda. Esta posible influencia se ejercerá por medio de las normas sociales compartidas y de la cultura de los grupos de trabajo dentro de una organización y también fuera de ella.

Contrato psicológico es un conjunto de creencias individuales en los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre una persona y otra parte.



Figura 2. Grupos de interés que dan marco al contrato psicológico

El concepto de **contrato psicológico** intenta recoger todas estas realidades que escapan a la descripción reducida de la relación de empleo que consta en el contrato jurídico. Rousseau (2001) ha redefinido este concepto haciendo referencia a creencias sobre obligaciones y compromisos recíprocos. Aunque son conceptos muy relacionados con el concepto expectativas, la percepción de obligaciones comprometidas y recíprocas tiene connotaciones de mayor fuerza que la de expectativas. Por tanto, el contrato psicológico no incluye sólo las expectativas que el empleado tiene respecto de la organización, sino que integra también las promesas de obligaciones mutuas que se han intercambiado dentro de la relación entre el empleado y su organización.

Una de las definiciones más difundidas del contrato psicológico es *un conjunto de creencias individuales en los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre una persona y otra parte*. Esta creencia individual se basa en la percepción de que se hizo algún tipo de promesa y de que algo se ofreció a cambio de esta promesa. Es este intercambio mutuo lo que une a las dos partes en una serie de obligaciones recíprocas (Rousseau y Tijoriwala, 1998).

Pese a que en las dos últimas décadas ha ido alcanzando un desarrollo cada vez más próspero, el concepto de contrato psicológico ha recibido algunas críticas. Por ejemplo, Guest (1998) ha señalado lo que él designa como *the agency problem*. Si por parte del empleado no nos cabe duda de quién sostiene el contrato psicológico, en cambio, y tratándose de un acuerdo entre dos partes, debe haber alguien más. Entonces, ¿quién está del lado de la organización? De hecho, en las situaciones reales de empleo hay múltiples agentes organizacionales (supervisores inmediatos, jefes intermedios, altos mandos) que interactúan con el trabajador. Entonces es razonable que le transmitan mensajes diversos e incluso contradictorios sobre lo que la empresa espera de ellos y lo que podría darles a cambio. Por consiguiente, ¿cuál es el referente más apropiado en ese acuerdo entre empleado y empresa?

A pesar de estas críticas, la perspectiva del contrato psicológico ha seguido acumulando tanto reflexión teórica como investigación

empírica que nos ayuden a comprender este complejo ámbito de las relaciones humanas que es el empleo.



Figura 3. En concreto, ¿con quién se firma el contrato psicológico? En los últimos años diversos estudios empíricos han tratado de subsanar este déficit de la perspectiva de la empresa entrevistando al mismo tiempo al empleado y a su supervisor inmediato.

3. Mantenimiento y desarrollo de los empleados en empresas de servicios

Para que los empleados se mantengan en una empresa colaborando de forma activa es importante que se sientan motivados. Las demandas de las empresas son crecientes, tanto cualitativa como cuantitativamente, lo que obliga a contar con empleados implicados y comprometidos. En el siguiente apartado se revisan, primero, algunas teorías sobre la motivación que pueden explicar por qué un empleado se mantiene en su empresa colaborando de forma activa. Después, se trata la entrevista de evaluación y desarrollo como un instrumento que permite conjugar las expectativas de los empleados y de la empresa.

3.1. Qué explica que los empleados participen de forma activa en las empresas

Los empleados pueden permanecer en su empresa realizando simplemente el trabajo que se les asigna o pueden asumir los retos y objetivos empresariales. En el primer caso, el empleado tiene un rol *pasivo* y actúa según las prescripciones o normas establecidas, sin embargo en el segundo actúa de forma *activa*, anticipando los problemas y buscando soluciones. En la coyuntura actual de elevada competitividad, está claro que las empresas

necesitan este segundo tipo.

Para que los empleados contribuyan de forma activa a su organización es fundamental que perciban las ventajas de ese tipo de actuación, de no ser así, es probable que su grado de motivación para asumir las conductas que se espera de ellos, no sea el más adecuado.

Además, uno de los principales inconvenientes de los nuevos procedimientos para mejorar la calidad de los servicios es que requieren tareas que aumentan la carga de trabajo habitual (recoger datos, participar en reuniones, elaborar informes, etc.) y, generalmente, los empleados no reciben recompensas, ni económicas ni psico-sociales (reconocimiento, posibilidades de aprendizaje y desarrollo, etc.), que apoyen el esfuerzo que se les demanda.

Aunque hay características personales (de inteligencia, personalidad, etc.) que explican la forma de actuar y conducirse de los diferentes empleados, también hay aspectos de los puestos de trabajo y de las empresas que influyen de forma importante. En esta línea, existen dos teorías sobre motivación laboral especialmente relevantes: una centrada en las características del trabajo, y otra en el concepto de equidad y justicia organizacional (para una revisión Rodríguez y Osca, 2004).

3.1.1. Características del trabajo

Como se ha señalado, las nuevas demandas organizacionales requieren la introducción de procedimientos y sistemas que, generalmente, aumentan la carga de trabajo habitual y obligan a asumir nuevas tareas (cumplimentar protocolos, trabajar en grupo, responder a clientes, etc.).

Hackam y Oldham (1980) defienden que es posible introducir cambios en los trabajos para aumentar la motivación, la satisfacción y a la vez el rendimiento de los empleados. La clave, según estos autores, es facilitar el trabajo y hacerlo más *enriquecedor*, y para eso es necesario que las tareas se tengan cinco características: variedad, identidad, significado, autonomía y feed-back.

Los sistemas de calidad suponen un aumento de la carga de trabajo de los empleados que, en demasiadas ocasiones, no es ni recompensado ni reconocido

En el cuadro siguiente se definen estas dimensiones.

- Variedad de las tareas: en los trabajos hay que realizar diferentes tareas, pero debe darse un grado intermedio de variedad para que sea motivador, ya que tanto por exceso (tareas muy distintas) como por defecto (tareas muy monótonas) puede generar insatisfacción y frustración a los empleados.
- Identidad de las tareas: el trabajo debe permitir a los empleados realizar todas las tareas que integran una unidad completa, desde el inicio hasta el fin. Lo contrario, es decir realizar sólo una parte reducida del proceso, es desmotivador.
- Significado de las tareas: el trabajo debe ser importante para el trabajador, tanto dentro como fuera de la empresa.
- Autonomía: el trabajo debe permitir al empleado tomar decisiones relacionadas con sus tareas (p. ej. en la forma de actuar, el orden, la distribución, etc.).
- *Feed-back*: el trabajo debe indicar al empleado si está consiguiendo el desempeño y los objetivos marcados, es decir, el empleado debe saber, a medida que trabaja, si su ejecución es adecuada o no.

Cuadro 1. Dimensiones propuestas por Hackman y Oldham (1980).

Como se ve en la figura 4, entre cinco las características de las tareas y los resultados del trabajo, motivación, satisfacción y desempeño, se encuentran los estados psicológicos críticos que actúan como mediadores. Según esto, al aumentar la identidad, la variedad y el significado de las tareas se consigue que el trabajo sea más significativo para los empleados. Por su parte, mejorar la autonomía y el *feed-back* aumenta la responsabilidad y el conocimiento de los resultados, respectivamente. Como se ve, son estas tres características las que están directamente relacionadas con los resultados, es decir con la motivación, la

satisfacción y el desempeño. Según esto, los resultados esperados sólo se lograrán en la medida que al modificar las características del trabajo se consiga mejorar los estados psicológicos críticos.

Los autores del modelo también plantean que las relaciones entre las características de las tareas y la motivación también dependen de variables personales, ya que no todos los empleados son iguales ni prefieren las mismas cosas. Entre estas variables intermedias se encuentran tres: los conocimientos y habilidades, las necesidades de desarrollo personal y grado de satisfacción con el trabajo. Siguiendo estas indicaciones, y desde una perspectiva aplicada los responsables de personal pueden saber qué empleados van a responder mejor a los cambios en las tareas: aquellos con más formación, más necesidad de desarrollo personal y más insatisfechos con su trabajo, son los que necesitan tareas más enriquecidas.

Las intervenciones para mejorar los puestos de trabajo son más eficaces para aquellos empleados más formados, con más deseos de desarrollarse personalmente y que se sienten más descontentos

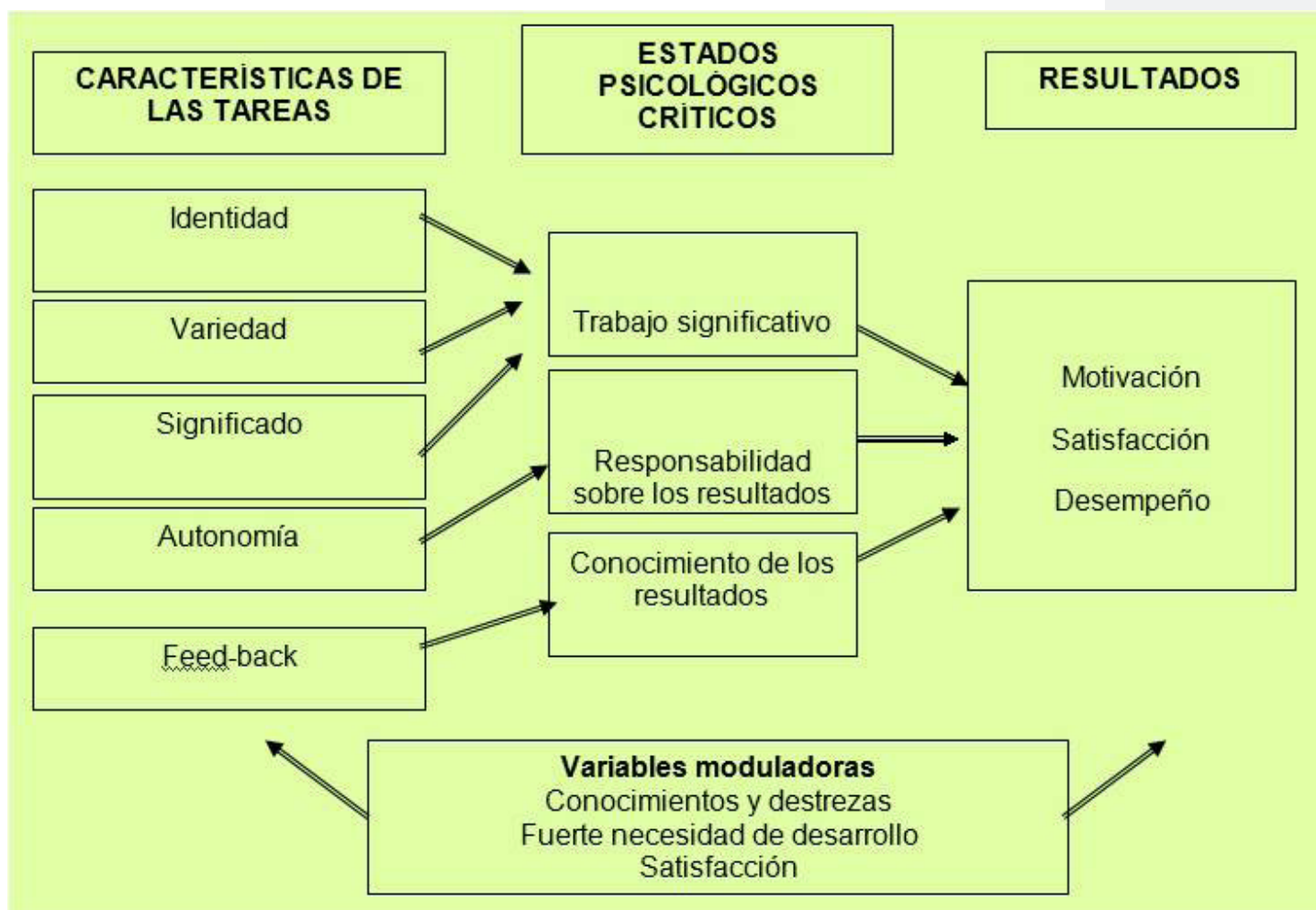


Fig. 4. Modelo de las Características de las Tareas (Hackman y Oldman, 1980).

Para resumir, Hackman y Oldham señalan que, si los puestos de trabajo se diseñan conforme a su modelo, es previsible que los empleados muestren más motivación, satisfacción (con el desarrollo personal, con el trabajo y con la organización en general), y un mejor desempeño (p. ej. menores tasas de absentismo y rotación, mayor productividad, etc.).

Siguiendo esto en la figura 5 se recogen algunas de las sugerencias para modificar los puestos de trabajo y hacerlos más gratificantes. Como se puede observar, combinando tareas rutinarias es posible mejorar la motivación, pues se aumenta la variedad de conocimientos implicados en el trabajo y, a la vez, se mejora su identidad, es decir la importancia de esas tareas para el empleado y para la empresa, en su conjunto. De la misma forma, dando a los empleados la posibilidad de interactuar y relacionarse directamente con los clientes, se incrementa la variedad, la autonomía y el feed-back.

Un buen diseño de los puestos de trabajo, atendiendo a las características de Hackman y Oldham, mejora la satisfacción y el desempeño de los empleados aunque hagan un mayor número de tareas

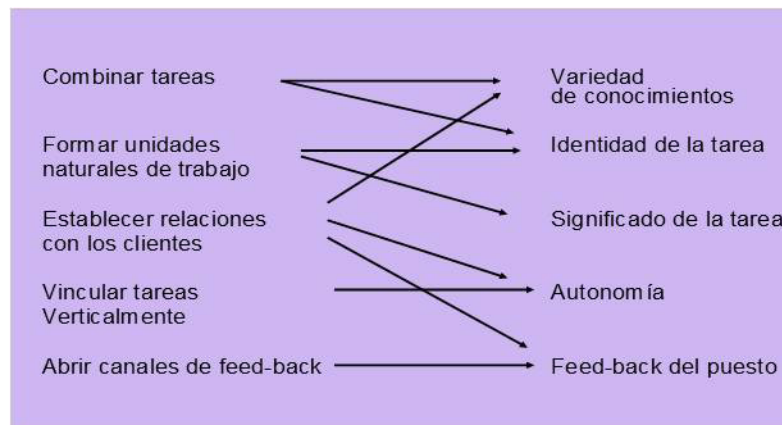


Fig. 5. Estrategias para diseñar puestos de trabajo enriquecidos.

Diferentes estudios realizados por nuestro equipo de investigación permiten concluir que el incremento de la carga de trabajo no va acompañado, necesariamente de una reducción de la motivación y la satisfacción de los empleados pues, como plantean Hackman y Oldham, depende de cómo se diseñen los puestos. Concretamente, al introducir equipos de trabajo los empleados señalan que, con este nuevo sistema realizan más tareas que con sistemas más individuales, es decir su carga de trabajo aumenta, sin embargo la variedad, identidad, significado, autonomía y feed-back de las nuevas tareas explican que su grado de satisfacción sea elevado (para una revisión Osca,

Bardera, García-Salmones y Uríen 2011).

Pero, como se ha señalado anteriormente, para mejorar la motivación de los empleados hay que considerar, además de aspectos relacionados con los puestos de trabajo, variables organizacionales que también están influyendo y que se analizan en el apartado siguiente.

3.1.2. Variables organizacionales

La *teoría de la equidad* (Adams, 1965) señala la importancia de la percepción de justicia organizacional como elemento motivador. En las empresas se producen procesos de intercambio en los que los empleados aportan una serie de *inputs* como su trabajo, experiencia, conocimientos, etc., y la organización le devuelve *outcomes* como el salario, reconocimiento, prestigio social, etc. El elemento central de esta teoría es que los individuos están muy interesados en conseguir interacciones equilibradas entre lo que dan y lo que reciben. Pero además, añade un elemento de *comparación social*, ya que la *ratio personal* que se genera entre lo que aporta cada empleado y lo que recibe, tiene su verdadero significado cuando se compara con la de otros miembros de la organización que se encuentran en la misma situación u otra similar.

Es decir, la teoría sugiere que, cuando el resultado de la comparación es positivo para el empleado y percibe cierto grado de justicia organizacional se sentirá motivado. Al contrario si el resultado de la comparación es negativo se sentirá insatisfecho y, lo que es más importante, actuará de forma que se reduzca el saldo negativo. Esto explica la frecuencia de conductas para restaurar el equilibrio, por ejemplo, reducir las contribuciones personales, aumentar las compensaciones (p. ej. utilizando recursos de la empresa como el teléfono, papel, etc.), intentar influir en el resto, compañeros u organización para que cambien sus contribuciones o compensaciones, cambiar la referencia o el punto de comparación, distorsionar la percepción, es decir mirar hacia otro lado, o abandonar las relaciones de intercambio, es decir, dejar empresa.

Como se ve, el interés de esta teoría es que plantea que el valor de las compensaciones que reciben los empleados no es

a satisfacción con el salario depende no tanto de su cantidad, como de si se considera justo al compararlo con el del resto de compañeros.

La idea es que, aquellos empleados que se sienten justamente tratados por su empresa, tienden a actuar de forma recíproca, trabajando y colaborando de forma

absoluto, sino que depende del contexto social en el que se produce. Es decir, los empleados valoran sus compensaciones en la medida que entienden que son justas en el conjunto del sistema retributivo de la empresa. En este sentido, va más allá de los planteamientos de las *teorías que refuerzo*, para las que las compensaciones que reciben los empleados sirven para reforzar sus conductas positivas (ver Cuadro 2).

Las teorías del refuerzo defienden, en líneas generales, que para que una conducta se lleve a cabo de forma adecuada y se repita, hay que dar a los empleados compensaciones (refuerzos positivos) por esa conducta. En el ámbito laboral las compensaciones, reconocidas y aceptadas son las económicas pero también hay otras que pueden ser muy efectivas dependiendo de las características y de la situación del empleado. Ejemplos de refuerzos positivos en el ámbito laboral, además de las compensaciones económicas son:

- *Aprender nuevas competencias.*
- *Dar flexibilidad en el trabajo tanto en la forma de organizarlo como en la manera de ejecutarlo o llevarlo a cabo.*
- *Apoyar formal e informalmente a los empleados.*
- *Reconocer el trabajo bien hecho.*

Cuadro 2. Teorías del Refuerzo

Desde esta perspectiva, la teoría de la *justicia organizacional*, de gran actualidad, plantea que las reacciones de los empleados a los sistemas de gestión del personal están influidas por su grado de participación y por las compensaciones que esperan obtener con su trabajo. Parece comprensible que si un empleado percibe que los resultados de su trabajo son justos y se siente reconocido y recompensado de forma adecuada, mostrará conductas favorables hacia su empresa como una forma de intercambio social equilibrado. Dada la cantidad de investigación relacionada con el tema ya se pueden encontrar metanálisis que resumen los

resultados obtenidos hasta ahora. Uno de los primeros es el de Colquitt y colaboradores (2001) quienes revisan la investigación realizada en los últimos 25 años y encuentran que la justicia se relaciona con la satisfacción, la implicación de los empleados con su empresa, el desempeño en el puesto de trabajo y las conductas de ayuda y colaboración con los compañeros.

Colquitt (2001) cree que la justicia se basa en cuatro pilares o dimensiones: justicia en los procedimientos, en las distribuciones, en las relaciones y en la información. En el Cuadro 3 se pueden observar las definiciones de estas dimensiones y se aportan ejemplos de preguntas que permiten evaluarlas, desde una perspectiva aplicada.

Justicia en los procedimientos: es decir si los métodos y técnicas utilizados en la evaluación del personal se consideran justos. Preguntas ejemplo:

“Los procesos de evaluación del personal son similares para todos los empleados”

“Los procesos de evaluación del personal se basan en información adecuada”

“Los empleados pueden revisar y discutir los resultados conseguidos en su evaluación”

Justicia en las distribuciones: es decir si las recompensas que se reciben se por el trabajo realizado se consideran justas. Preguntas ejemplo:

“Las recompensas que reciben los empleados reflejan el esfuerzo que ponen en su trabajo”

“La situación de los empleados en la empresa está justificada por su desempeño”

“La situación de los empleados en la empresa refleja lo que contribuyen a ella”

Justicia en las relaciones: es decir si en la evaluación se ha tratado a los empleados de forma justas. Preguntas ejemplo:

“En la evaluación se trata a los empleados de forma digna”

“En la evaluación se trata a los empleados de forma adecuada”

“En la evaluación se trata a los empleados con respeto”

Justicia en la información: es decir si la información que da a los empleados durante la evaluación se considera adecuada. Preguntas ejemplo:

“La comunicación con los empleados durante la evaluación es sincera”

“Se explican los detalles de forma adecuada”

“Las explicaciones responden de forma adecuada a las preguntas sobre los procedimientos de evaluación que se utilizan”

Cuadro 3. Dimensiones de la escala de “Justicia Organizacional” de Colquitt (2001) y algunos ejemplos de preguntas (tomado de Osca, 2006).

En un estudio reciente, realizado por nuestro equipo, encontramos que tres dimensiones de la justicia (en los procedimientos, en las relaciones y en la información), se relacionan positivamente con las intenciones del personal. Como se esperaba en función de la teoría, aquellas personas que perciben procedimientos más justos muestran actitudes más positivas hacia la empresa y concretamente, más intención de recomendarla a conocidos y de adquirir sus productos (Osca y López-Araujo, 2009). Esto es un ejemplo del interés práctico de este planteamiento.

3.2. Desarrollo de los empleados en empresas de servicios

Aunque no existan sistemas formales de evaluación del desempeño, a los empleados se les evalúa continuamente de manera formal o informal, consciente o inconscientemente, por tanto es más justo y útil para ellos y para la propia empresa, que se haga de forma racional, para la mejora de los servicios que se prestan.

Sin embargo y a pesar de la importancia de evaluar el desempeño, hay una serie de problemas relacionados, entre otras cuestiones, con las actitudes negativas o resistencias a la evaluación. Las resistencias personales surgen tanto por las consecuencias de la evaluación (adónde van a llegar los resultados, qué puede pasar si los resultados son negativos, etc.), como por las dificultades que entraña (evaluar es complicado, puede generar problemas con los empleados, consume tiempo, falta formación, etc.).

A su vez, las resistencias organizacionales pueden darse por parte de los responsables de las empresas y por los sindicatos. Los responsables consideran que evaluar en ocasiones es poco eficaz y también señalan la dificultad para integrar los resultados en un sistema de Gestión de Recursos Humanos efectivo. Para los sindicatos si la evaluación de los empleados es individual se reduce su potencial reivindicativo como colectivo.

No obstante, y a pesar de estas resistencias, se considera que la evaluación del desempeño resulta fundamental para lograr el desarrollo personal y organizacional, pues sus objetivos saber

Ya que continuamente se evalúa a los empleados es mejor hacerlo según criterios objetivos y basados en la mejora del servicio

La evaluación del desempeño tiene una finalidad muy clara: saber qué empleados hacen bien su trabajo para poder reconocerlos y compensarlos de forma adecuada

qué empleados hacen bien su trabajo para poder reconocerlos y compensarlos adecuadamente. De no ser así su nivel de motivación decaerá y, con esto su desempeño y la calidad del servicio que se presta.

Aunque hay una gran variedad de métodos y técnicas de evaluación, creemos que un sistema de evaluación relativamente sencillo y muy adecuado, en una relación entre costes y beneficios, es introducir entrevistas de evaluación que permitan: 1) identificar las tareas de los empleados y, 2) establecer objetivos de mejora a nivel personal y organizacional.

3.2.1. La entrevista de motivación y desarrollo

Cualquier sistema de gestión del personal debe contar con métodos que faciliten procesos de *coaching*, es decir procesos por los que los responsables de las empresas establecen objetivos de mejora con sus empleados. El coaching se puede considerar como un proceso planificado de aprendizaje/desarrollo de los empleados, mediante el apoyo/asesoramiento por parte de sus responsables. Como se ve en la Figura 4, un plan de desarrollo personal requiere una evaluación previa del empleado que establezca un doble objetivo: determinar cuál es su desempeño actual y, qué se espera a medio y largo plazo.

El proceso se inicia con la detección de las necesidades de desarrollo y el establecimiento de los objetivos de mejora para el empleado y la organización en su conjunto. En las siguientes fases se trata de seleccionar los indicadores de evaluación (p ej. índice de ventas, satisfacción de los clientes, número de quejas, etc.), evaluar y comparar los resultados alcanzados con los que se esperaban o se establecieron como objetivos de desarrollo.

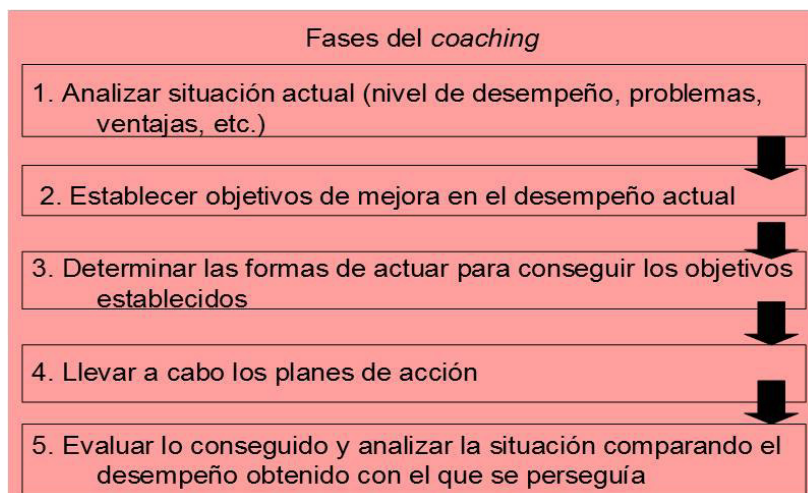


Figura 4. Fases del coaching.

En este marco, la entrevista de desarrollo se puede considerar un derecho de los empleados, ya que deben estar informados de cuál es su desempeño y qué espera la empresa de ellos. Sus principales funciones son las siguientes:

- Explicar los criterios por los que se evalúa su trabajo y los resultados concretos que se persiguen.
- Identificar y aclarar los objetivos concretos del trabajo.
- Analizar conjuntamente con el empleado, tanto los problemas que pueden darse para conseguir los objetivos, como las posibles soluciones de mejora.
- Permitir la participación del empleado en el proceso.
- Establecer los plazos y las fases del proceso de mejora.

Schein (1969) propone una serie de preguntas para reflexionar respecto a la eficacia de la entrevista de desarrollo (Cuadro 4).

Al inicio de la entrevista

- Crear un clima de aceptación y apertura a la información.
- ¿Evaluador y evaluado están preparados y conocen lo que se espera de cada uno ellos en la entrevista?

Durante la entrevista

- ¿El evaluador intenta comprender al empleado (evaluado)?
- ¿El evaluador está atento a los sentimientos y valores del empleado?
- ¿El evaluado discute y se enfrenta al evaluador?
- ¿La información que se da al empleado es clara y específica?
- ¿La entrevista finaliza con un acuerdo mutuo de los objetivos de mejora a alcanzar?

Después de la entrevista

- ¿El evaluador ha realizado una evaluación justa del evaluado?
- ¿La evaluación ha servido para motivar al evaluado a realizar los cambios?
- ¿La evaluación ha contribuido a mejorar la relación entre ambos?
- ¿El evaluado ha salido con una idea clara de su situación?
- ¿El evaluado tiene una idea clara de las acciones que debe adoptar para mejorar su rendimiento?
- ¿El evaluador ha aprendido cosas nuevas sobre el evaluado?
- ¿El evaluado ha aprendido algo sobre el evaluador y su situación (presiones, etc.)?

Cuadro 4. Preguntas para reflexionar sobre la eficacia de la entrevista de desarrollo.

Una cuestión clave al respecto es cómo dar a los empleados información sobre su desempeño, es decir cómo debe ser el *feed-back* y qué se debe decir para conseguir los mejores resultados, es decir la satisfacción y la motivación de los empleados. En contra de la idea general de que informar siempre es bueno porque mejora las actitudes de los empleados, Kluger y DeNisi (1996) con 23663 casos encuentran que en más de un tercio de los analizados, la información no sólo no lo aumenta sino que disminuye la motivación. La explicación según estos autores es que el resultado de la información depende de si se centra: en la evaluación de su persona, en la evaluación de sus tareas o en la evaluación de su evolución personal. Según estos autores, el *feed-back* tendrá consecuencias más positivas si se centra en el trabajo realizado (en el que pueden influir factores externos, no controlables por el empleado, etc.) y no en las características personales de los empleados (su forma de ser, personalidad, etc.), y se dirige a la mejora y no a los fallos y errores cometidos.

Un entrevistador debe hablar del trabajo realizado y de cómo mejorar en el futuro pero no achacar los fallos a las características personales de los empleados

Se han identificado algunas condiciones para que el *feed-back* tenga un efecto positivo y aumente la motivación por el trabajo y por la empresa:

- Los objetivos de la entrevista se habrán consensuado previamente, es decir, el empleado sabe de qué se va a hablar, para que pueda prepararse con antelación.
- Hay que seguir una aproximación participativa en la que el empleado pueda intervenir dando sus razones o puntos de vista.
- Debe estar referido a aspectos relevantes del trabajo para que el empleado sea consciente de su importancia.
- Conviene plantear dos asuntos o problemas en cada entrevista.
- La información que se da a los empleados debe incluir aspectos positivos y negativos de su desempeño, y mejor si se dan en ese orden, es decir, primero resaltar los positivos y después los negativos.
- Durante toda la entrevista se debe mantener un buen nivel de comunicación entre evaluador y evaluado.

En este sentido es importante que la empresa desarrolle una

Las empresas deben conocer cuál es su cultura y si se permite y se valora dar y recibir información respecto al trabajo realizado

cultura del feed-back, es decir, una cultura en la que directivos y empleados no tienen problemas en dar y recibir información sobre el desempeño de todos. Steelman y col. (2004) han desarrollado una escala que mide este tipo de cultura y que incluye la evaluación de los siguientes aspectos:

- La credibilidad de la información, es decir si la información que circula en la empresa se considera creíble.
- La accesibilidad de la información, es decir si la información importante para mejorar el rendimiento de la empresa es accesible.
- La cantidad de *feed-back* que se proporciona a los empleados, cuanto más *feed-back* relevante mejor.
- La intención del *feed-back*, es decir, que la información que se dé persiga la mejora de los empleados y de la empresa.
- La frecuencia en dar *feed-back* centrado en los resultados favorables de los empleados frente al *feed-back* negativo o que resalta los desfavorables.
- La demanda de *feed-back*, es decir si se anima a los empleados a solicitar información sobre su desempeño.

Como se puede ver, aquellas organizaciones con culturas abiertas al *feed-back* y al intercambio de información son las que pueden enfrentarse en mejores condiciones a los problemas, ya que consiguen información directa de los empleados, y es más fácil asegurarse que se impliquen en los cambios y las mejoras que se deben introducir. En esta línea y desde una perspectiva aplicada, las empresas deberían analizar cuál es su cultura respecto a la información y el *feed-back*, e introducir los cambios necesarios para mejorarla.

Antes de finalizar destacar dos aspectos importantes respecto a la evaluación del desempeño, su vinculación con los sistemas de remuneración y su importancia en momentos como los actuales, en los que el "presentismo", es decir a presencia física de los empleados en la empresa es cada vez menos relevante. Primero, para Rynes y col. (2005) la evaluación de los empleados debe vincularse con los sistemas de remuneración, y concretamente, recomiendan utilizar compensaciones mixtas, en las que a la parte fija del salario, se le añada otra dependiendo de los

resultados que haya conseguido.

Segundo, uno de los cambios más importantes en este tema, viene del uso de las tecnologías de la información y de la posibilidad de que los empleados no estén físicamente todo el tiempo de trabajo en la empresa. Las *tecnologías de la información* permiten el control de los empleados sin necesidad de que estén en la empresa, lo que plantea la necesidad de reconsiderar las formas de evaluar, introduciendo nuevos criterios (p. ej. cantidad y calidad del trabajo, etc.).

4. Conclusiones

A lo largo de este bloque temático se han analizado las fases y procesos por los que las personas se convierten en miembros activos para las empresas. La situación actual de crisis económica, junto con la presión de unos clientes cada vez más exigentes y reivindicativos con sus derechos como consumidores, explican que el trabajo en las empresas de servicios sea cada vez más complicado y requiera un abordaje especial.

Concretamente, se han abordado dos fases. En la primera de entrada y socialización, los nuevos empleados se convierten en empleados de pleno derecho pues han aprendido todo aquello que les permite actuar de forma eficaz. La segunda persigue que no sólo se mantengan en la empresa sino que además se desarrollen personal y profesionalmente, ya que esto redundará en beneficios para los empleados y la empresa en su conjunto.

5. Referencias bibliográficas

Adams, J. S. (1965). *Towards a understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Alcover de la Hera, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales. Málaga: Aljibe.*

Colquitt, J. A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D.E., Wesson, M. J., Porter, C. O. y Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Fang, R., Duffy, M. K., y Shaw, J. D. (2011). *The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. Journal of Management*, 37(1), 127-152.

Guest, D. (1998). *Is the psychological contract worth taking seriously? Journal of Organizational Behaviour*, 19, 649-664.

Hackman J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work desing. Nueva York: Addison-Wesley.*

Korte, R. F. (2009). *How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 285-306.

Liang, S., y Hsieh, A. (2008). *The role of organizational socialization in burnout: a Taiwanese example. Social Behavior & Personality: An International Journal*, 36(2), 197-215.

Osca, A. (2010). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Políticas de Formación. Madrid: UNED-Sanz y Torres.*

Osca, A. y López-Araujo, B. (2009). *¿La justicia en selección predice las intenciones de los candidatos? Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(3), 219-230.

Osca, A. (2006). *La evaluación del desempeño en las organizaciones: un estudio sobre la justicia en evaluación. Ponencia presentada a las II Jornadas "Nuevos enfoques de la gestión de*

RRHH en las Administraciones Públicas”, Vitoria-Gasteiz del 21-23 de junio de 2006.

Peiró, J.M. (1994). Ambiente laboral y socialización laboral de los jóvenes. En F. Prieto, J.M. Peiró, P. Ripoll, I. Rodríguez, M.J. Bravo, M. Salanova, y P. Hontangas (Dir.), Los jóvenes ante el ambiente laboral y las estrategias de adaptación. Nau llibres. Valencia.

Rodríguez, M.F. y Osca, A. (2004). Motivación y Satisfacción. En A. Osca (Ed.) Psicología de las Organizaciones Laboral (pp. 263-300). Madrid, Sanz y Torres.

Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 511-541.

Rousseau, D. M., y Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. Journal of Organizational Behaviour, 19 (Special issue), 679-698.

Rynes, S.L., Gerhart, B. y Parks, L. (2005). Personnel Psychology: performance evaluation and pay for performance. Annual Review of Psychology, 56, 571-600.

Topa, G. y Moriano, J. A. (2012). Tácticas de socialización, satisfacción laboral y abandono entre los soldados españoles: el papel mediador del aprendizaje de los valores organizacionales. Revista Mexicana de Psicología.