

El contrato psicológico: Cuando la letra no impresa sale cara

A veces son útiles para resolver problemas rápidamente, pero también generan malos entendidos y malas prácticas, o bien, enrarecen el clima laboral.

Autor: UniversiaKnowledge@Wharton

23 de marzo de 2011

Fuente: América Economía

Sueldo, vacaciones, jornada laboral... Un sinfín de puntos a concretar cuando se firma un contrato de trabajo, pero no quizás los más importantes. Las relaciones laborales actuales se están redefiniendo tras la sacudida que ha hecho tambalear los pilares de la economía actual.

Cracks bursátiles, pánico en las bolsas internacionales, falta de confianza de los inversores, rescates bancarios, cierres de miles de empresas y millones de parados, son parte del fuerte terremoto que ha movido los cimientos del modelo contractual actual.

En este contexto, el contrato psicológico, el pacto no escrito que se produce cuando el empleado entra a trabajar en una empresa y define el compromiso psicológico entre ambas partes, ha cobrado una importancia crucial.

Y es que la reciprocidad entre un individuo y la organización permite el equilibrio en la empresa. Por eso, la ruptura de ese hilo transparente que los une puede desembocar en falta de compromiso con el empleador y bajos niveles de productividad.

El concepto de contrato psicológico no es nuevo. Ya, en 1991, los autores del libro 'Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional', Keith Davis y John W. Newstrom, expertos en Management y recursos humanos lo definieron como "una adición al acuerdo económico que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones. (...) Delimita el escenario del compromiso psicológico del empleado con el sistema".

Este conjunto de expectativas no escritas, añade José Miguel Uceró, profesor de Recursos Humanos de la escuela de negocios ESIC, en Madrid, "tiene una correspondencia directa con el grado de satisfacción de las relaciones y es clave en la continuidad de las mismas. Por ello, tiene efectos sobre la motivación personal, el nivel de compromiso, el clima laboral y la fuga de talento".

Por tanto, ¿cómo habría que gestionar las relaciones explícitas entre empresa y empleado en el escenario económico y empresarial actual?

Las técnicas de reclutamiento, claves en el contrato

Los expertos señalan que cuando una persona pasa a formar parte de una organización, tras la selección y su inserción en las labores diarias, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que permitan al trabajador sacar el máximo partido a sus herramientas profesionales para lograr los objetivos personales y los organizacionales.

Precisamente en la selección llevada a cabo hoy en día por las empresas se han detectado errores que fomentan el incumplimiento del contrato psicológico. Según la tesis titulada "Las nuevas técnicas de reclutamiento vistas bajo el prisma del contrato psicológico" publicada a finales de verano 2010 por la Escuela de Management de Lille, en Francia, las herramientas utilizadas en la selección del personal, como los eventos informales, el reclutamiento rápido y el reclutamiento basado en técnicas web, provoca una fractura o directamente el fracaso del contrato psicológico.

Las técnicas en sí no son erróneas, sino su forma de aplicarlas, por lo que la autora de la tesis, Tamara Podlunsek extrae una serie de recomendaciones. Hay que vincular a los empleados en los nuevos procesos de reclutamiento y a los objetivos de la empresa; se debe mejorar la supervisión de los primeros años en el negocio del nuevo empleado; mejorar su situación laboral y sus condiciones y sobre todo establecer unos buenos canales de comunicación que faciliten la información desde abajo hacia arriba.

Por su parte, Uceró, de ESIC, señala que "hay que cuidar los momentos clave, como procesos de selección, evaluación del desempeño y del potencial pues se suelen prometer cosas que luego es difícil cumplir". "La memoria ante esos momentos es selectiva y el interesado no olvida las promesas", advierte.

(Fotografía: Nadya Smolskaya, www.sxc.hu)

En opinión de Juan Carrión, también profesor de Recursos Humanos de la misma escuela de negocios, "muchas empresas, y en concreto, muchos directivos cortoplacistas no suelen tener muy presente la importancia del contrato psicológico. Es más, muchos creen que tiene que venir de serie en las personas y que no tiene nada que ver con ellos".

Pero esto no sucede por arte de magia. Margarita Mayo, directora de cátedra de Liderazgo de IE Business School, ejemplifica una situación cotidiana en donde el empleado se vuelca con la empresa más allá de lo acordado. Por ejemplo, cuando los empleados tienen que quedarse más horas para acabar un proyecto a tiempo o tienen que atender los problemas de un cliente como hizo una azafata de una aerolínea de bajo coste americana que se ofreció a cuidar a un perro unos días porque la cliente no podía llevar al perro en el avión.

"Este tipo de conducta del empleado que va más allá de lo que se espera según su contrato sólo se consigue si hay una relación emocional basada en la lealtad y la identificación del empleado con la empresa y su misión".

Las consecuencias del incumplimiento

El profesor de ESADE y autor de varios estudios en el ámbito de los recursos humanos, Carlos Obeso, apunta desde las conclusiones de la publicación "Jóvenes, profesionales y urbanos", publicado en 2011 en España, en colaboración con la empresa de contrato temporal Randstad, que ha habido una ruptura de ese contrato psicológico en la última década.

"Antes la empresa daba al trabajador una seguridad y si cumplía unos objetivos y requisitos, tenía la convicción de que iba a ser ascendido o recompensado. La lealtad del trabajador, por tanto, era recompensada. Hoy en día ese pacto no escrito se ha roto porque implica una economía estable en la trayectoria de la empresa".

El experto en recursos humanos explica que el profesional pide a la empresa "un proyecto donde desarrollar las capacidades y competencias, una correcta política de conciliación de la vida laboral y familiar y unas relaciones empresariales basadas en la autenticidad no en el ordeno y mando porque soy el superior".

Carlos Obeso apunta que "ahora hay una inestabilidad [laboral] clara. Un contrato indefinido no significa nada" y es que en su opinión este contrato psicológico con la empresa es como el matrimonio. "Uno se casa pensando que es para toda la vida, si no, no lo hace".

Margarita Mayo dice que la ruptura de este pacto no escrito "va asociado a una especie de divorcio entre la empresa y el empleado en el que disminuye la satisfacción y el compromiso con la organización, baja la productividad y aumentan los deseos de abandonar la empresa".

Por su parte, el director general de la Fundación Adecco, entidad que apuesta por la inserción laboral de las personas con dificultades para encontrar empleo, Francisco Mesoneros, puntualiza que "es evidente que tiene que haber un equilibrio entre el salario monetario y el emocional. Con una retribución económica injusta, el trabajador puede caer en la desmotivación y en la falta de expectativas, pero al mismo tiempo, la ausencia del compromiso del empleado con la empresa puede tener consecuencias nefastas que afectarán directamente en la productividad".

Si un trabajador no adquiere un contrato psicológico con su empresa, o lo rompe, no entiende los objetivos de la organización como suyos, y se desvincula de ellos, la relación trabajador-empresa está avocada al fracaso. "Esto se traduce en desmotivación, una menor orientación a resultados, y en definitiva, un compromiso menor en el trabajo", añade.

Precisamente la palabra "compromiso" es la clave para Carlos Obeso. "Aunque no sienta la empresa como mía y hoy pueda trabajar en una compañía y mañana en otra, sí tengo que comprometerme con mi trabajo y durante mi estancia en la organización dar lo mejor de mí para cumplir los objetivos empresariales".

"Cuando se rompe el contrato psicológico la relación laboral se cosifica, convirtiéndose, para ambas partes, en un simple medio para un fin...", matiza Juan Carrión de ESIC. Y es que cualquier empleado espera de su trabajo no solamente un salario o unos beneficios económicos, "sino también un sentido de pertenencia a una organización de la que pueda sentirse orgulloso y con la que construye su propia identidad profesional", completa Margarita Mayo de IE.

Ya lo avanzó Adam Smith en el siglo XVIII, "el hombre busca el máximo placer en el trabajo con el mínimo esfuerzo". Y es que los objetivos empresariales e individuales no son los mismos. Los trabajadores tratan de sacar mayores beneficios de la empresa sin que su contribución sea excesiva, mientras que muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener una mayor rentabilidad.

Francisco Mesoneros apunta que "el trabajador que comienza a prestar sus servicios a una empresa adquiere derechos y obligaciones, y entre los primeros, está, indudablemente, el negociar y conocer las expectativas y posibilidades que va a tener dentro de la organización. La comunicación entre directivo y subalterno debe ser bidireccional, transparente y sincera, para de este modo no caer en la desilusión o en la frustración profesional".

La ruptura del contrato psicológico es negativa, por tanto, para el empresario y para el trabajador. Ambos salen perdiendo. "El empleado se sentirá engañado, pasará por una etapa de frustración y tendrá consecuencias sobre su comportamiento. Una vez producido esto optará por marcharse o peor todavía quedándose, generando un ambiente enrarecido y negativo a su alrededor", señala José Miguel Uceró de ESIC.

Recomendaciones para evitar la ruptura del contrato psicológico

Los contratos se infringen consciente o inconscientemente por desconocimiento de sus reglas. Si hay razones empresariales que justifican otras reglas de juego, el trabajador debe conocerlas. Por ello, es importante comunicar los cambios que se producen y las razones que llevan a ello, así como sus consecuencias.

Es clave comunicar también, lo que no va a cambiar para evitar especulaciones y minimizar incertidumbres. "Lo más importante es ser consciente de que la relación entre trabajador y empresario no es únicamente instrumental sino que tiene un aspecto social y emocional", aclara Margarita Mayo de IE.

"El empresario debe preocuparse por la motivación de sus empleados, aplaudirles el trabajo bien hecho, reconocer sus esfuerzos extras y atender sus dudas, inquietudes y expectativas profesionales. Para ello, el diálogo y la buena voluntad del directivo son esenciales", recomienda Francisco Mesorenos de Adecco. José Miguel Utero, añade que "explicitar las expectativas no escritas por las partes, facilita el contrato psicológico, pues si no son coincidentes, el incumplimiento es más probable. Por esta razón, una buena comunicación interpersonal es vital".

En definitiva, si en algo coinciden todos los expertos es que potenciar valores como la coherencia, la integridad y el compromiso, permite crear un ecosistema donde personas, compañeros, jefes y organización se respeten y por tanto las expectativas del contrato laboral y del psicológico se vean cumplidas.

UniversiaKnowledge@Wharton