

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



TESIS DOCTORAL

Adherencia organizacional y percepción de recursos personales  
y organizacionales en la relación empleado-empendedor en  
empleados mexicanos

Autor: Emmanuel Martínez Mejía

Director: Carlos María Alcover de la Hera

Tutor: José Miguel Fernández Dols

Madrid, 2011.



---

[...]  
“-¿la vida, cuándo fue de veras nuestra?,  
¿cuándo somos de veras los que somos?,  
bien mirado no somos, nunca somos  
a solas sino vértigo y vacío,  
muecas en el espejo, horror y vómito,  
nunca la vida es nuestra, es de los otros,  
la vida no es de nadie, todos somos  
la vida –pan de sol para los otros,  
los otros todos que nosotros somos–,  
soy otro cuando soy, los actos míos  
son más míos si son también de todos,  
para que pueda ser he de ser otro,  
salir de mí, buscarme entre los otros,  
los otros que no son si yo no existo,  
los otros que me dan plena existencia,  
no soy, no hay yo, siempre somos nosotros,  
la vida es otra, siempre allá, más lejos,  
fuera de ti, de mí, siempre horizonte,  
vida que nos desvive y enajena,  
que nos inventa un rostro y lo desgasta,  
hambre de ser, oh muerte, pan de todos,”  
[...]

Octavio Paz  
*Piedra de Sol* (fragmento)  
México, 1957



---

## Agradecimientos

*A mi padre, José Ignacio, por tu visión y perseverancia, por el respaldo, el consejo y el ejemplo: esto es realidad porque tú un día soñaste que las cosas son posibles.*

*A mi madre, Luz María, ha valido la pena, tu amor incansable me acompaña en todo momento.*

*A mis hermanos David y Betsabé: el camino es parte del destino: no somos, estamos siendo.*

*A Asgard, porque has sido el amigo que se convirtió en mi hermano.*

*A Araceli García Mercado.*

*A Samuel Ramos.*

*Carlos, muchas gracias por tu confianza y dirección en la realización de este trabajo, a lo largo de estos años has contribuido de manera significativa en mi desarrollo académico y profesional.*

*Quiero agradecer especialmente a Enrique Zavala Muñoz, a César Martínez Ortiz y a Luis Camacho, por su intervención en la fase de campo de este trabajo.*

*Agradezco a los directores, gerentes y colaboradores de las organizaciones tanto públicas como privadas que me permitieron el acceso para la aplicación de cuestionarios en las diversas etapas de la investigación.*

*José Miguel Fernández Dols, tu apoyo y presencia fueron fundamentales en mi estancia en la Universidad Autónoma de Madrid.*

*A mis compañeros del doctorado, Piluca Cambor, Héctor Vargas y Mari Luz López, que me han enriquecido con su amistad.*

*Fabiola, tu disposición y tus comentarios sobre este trabajo me dieron la claridad necesaria en los momentos adecuados.*

*A mis compañeros poetas, en especial a Iván Vergara, Javier Villaseñor y Martín del Castillo, porque siempre seremos Chilango Andaluces.*

*Quiero reconocer a las instituciones que han contribuido en mi formación a lo largo de mi vida: el Colegio Francés Hidalgo, la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Rey Juan Carlos y la Universidad Autónoma de Madrid. El paso por cada una de ellas ha sido fundamental en mi desarrollo como ser humano.*

*Este trabajo de investigación no hubiera sido posible sin el financiamiento del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, que apoya el desarrollo e investigación para poder contribuir al crecimiento y desarrollo de México.*



---

## Índice General

### **Capítulo I. Introducción**

1.1 Introducción General	15
1.2 La Adherencia Organizacional	18
1.2.1 Definición	18
1.2.2 El modelo de Rousseau y Wade-Bezoni	19
1.2.2.1 Contrato Psicológico	22
1.2.2.1.1 Definición	23
1.2.2.1.2 Formación y desarrollo	25
1.2.2.1.3 Función y consecuencias	30
1.2.2.2 Compromiso Organizacional	34
1.2.2.2.1. Definición	34
1.2.2.2.2 Formación y elementos	32
1.2.2.2.3 Antecedentes y consecuentes	39
1.3 Resumen	43

### **Capítulo II. Planteamiento y Método de Investigación**

2.1 Objetivos y Diseño de la Investigación	47
2.2 Participantes y procedimiento de recogida de datos	48
2.3 Variables e Instrumentos	49
2.4 Análisis de datos	52

### **Capítulo III. Estudio 1: Análisis psicométrico de los instrumentos de medida de las variables de estudio.**

3.1 Introducción	59
3.2 Resultados	60
3.3 Discusión	74

### **Capítulo IV. Estudio 2: Relación entre Contrato Psicológico y Compromiso Afectivo como planteamiento de Adherencia Organizacional.**

4.1 Introducción	81
4.2 Resultados	83
4.3 Discusión	86

### **Capítulo V. Estudio 3: Relación entre Adherencia Organizacional y la Percepción de Apoyo Organizacional**

5.1 Introducción	93
------------------	----

5.2 Resultados	98
5.3 Discusión	101

**Capítulo VI. Estudio 4: Relación entre Adherencia Organizacional y la Autoeficacia Laboral**

6.1 Introducción	107
6.2 Resultados	110
6.3 Discusión	113

**Capítulo VII. Estudio 5: Evaluación de un modelo extendido de Adherencia Organizacional**

7.1 Introducción	119
7.2 Resultados	122
7.3 Discusión	134

**Capítulo VIII. Discusión General y Conclusiones**

8.1 Principales hallazgos y sus implicaciones teóricas	141
8.1.1 Estudio 1.	141
8.1.2 Estudio 2.	143
8.1.3 Estudio 3.	147
8.1.4 Estudio 4.	149
8.1.5 Estudio 5.	151
8.7 Limitaciones	155
8.8 Implicaciones prácticas	157
8.9 Conclusiones y futura investigación	160

<b>Referencias</b>	165
--------------------	-----

<b>Anexos</b>	205
---------------	-----

Anexo 1 Cuestionarios aplicados

Anexo 2 Índices de Bondad de Ajuste Análisis Factorial Confirmatorio

Anexo 3 Índices de Bondad de Ajuste Análisis Path



---

## Índice de Figuras

Figura 1. Tipos de contratos psicológicos en función del marco temporal y los requisitos de rendimiento (Adaptado de Rousseau, 1995, p. 98, en Alcover, 2002, p. 80).	21
Figura 2. Proceso de formación de un contrato psicológico según Rousseau (1995; en Alcover, 2002, p. 84).	28
Figura 3. Modelo de análisis factorial confirmatorio del contrato psicológico relacional de las obligaciones del empleador.	63
Figura 4. Modelo de análisis factorial confirmatorio del contrato psicológico transaccional de las obligaciones del empleador.	64
Figura 5. Modelo de análisis factorial confirmatorio del contrato psicológico balanceado de las obligaciones del empleador.	65
Figura 6. Modelo de análisis factorial confirmatorio del contrato psicológico relacional de las obligaciones del empleado.	68
Figura 7. Modelo de análisis factorial confirmatorio del contrato psicológico transaccional de las obligaciones del empleado.	69
Figura 8. Modelo de análisis factorial confirmatorio del contrato psicológico balanceado de las obligaciones del empleado.	70
Figura 9. Modelo de análisis factorial confirmatorio del compromiso organizacional afectivo.	71
Figura 10. Modelo de análisis factorial confirmatorio de la percepción de apoyo organizacional.	72
Figura 11. Modelo de análisis factorial confirmatorio de la autoeficacia laboral.	73
Figura 12. Modelo extendido de adherencia organizacional y percepción de recursos personales y organizacionales.	122
Figura 13. Modelo Path de adherencia organizacional con la orientación del CP relacional.	125
Figura 14. Modelo Path de adherencia organizacional con la orientación del CP transaccional, la PAO y la autoeficacia.	127
Figura 15. Modelo Path de adherencia organizacional con la orientación del CP balanceado.	129
Figura 16. Modelo Path de adherencia organizacional con las tres orientaciones del contrato psicológico, la PAO y la autoeficacia.	131
Figura 17. Modelo Path de adherencia organizacional reespecificado.	133

### Índice de Tablas

Tabla 1. Descripción de las características de la muestra.	48
Tabla 2. Medias, desviaciones estándar, índice de fiabilidad y correlaciones entre las orientaciones de CP y el compromiso afectivo.	84
Tabla 3. Regresión lineal simple del compromiso afectivo en cada una de las orientaciones del contrato psicológico.	85
Tabla 4. Regresión lineal múltiple del Compromiso Afectivo en las orientaciones del CP.	85
Tabla 5. Medias, desviaciones estándar, índice de fiabilidad y correlaciones entre las orientaciones de CP, la PAO y el compromiso afectivo.	98
Tabla 6. Regresión lineal múltiple por pasos del Compromiso Afectivo en el CP Relacional y la PAO.	99
Tabla 7. Regresión lineal múltiple por pasos del Compromiso Afectivo en el CP Transaccional y la PAO.	100
Tabla 8. Regresión lineal múltiple por pasos del Compromiso Afectivo en el CP Balanceado y la PAO.	100
Tabla 9. Regresión lineal múltiple por pasos del Compromiso Afectivo en las tres orientaciones del contrato psicológico y la PAO.	101
Tabla 10. Medias, desviaciones estándar, índice de fiabilidad y correlaciones entre las orientaciones de CP, la autoeficacia y el compromiso afectivo.	110
Tabla 11. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en el CP relacional y la autoeficacia.	111
Tabla 12. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en el CP transaccional y la autoeficacia.	112
Tabla 13. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en el CP calanceado y la autoeficacia.	112
Tabla 14. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en las tres orientaciones del contrato psicológico y la autoeficacia.	113
Tabla 15. Medias, desviaciones típicas, índice de fiabilidad y correlaciones entre las orientaciones de CP, la PAO, la autoeficacia y el compromiso afectivo.	123
Tabla 16. Regresión lineal múltiple de la PAO y la autoeficacia en el CP Relacional.	123
Tabla 17. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en el CP relacional, la PAO y la autoeficacia.	124

---

Tabla 18. Regresión lineal de la autoeficacia en el CP transaccional.	126
Tabla 19. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en el CP transaccional, la PAO y la autoeficacia.	127
Tabla 20. Regresión lineal múltiple de la PAO y la autoeficacia en el CP balanceado.	128
Tabla 21. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en el CP transaccional, la PAO y la autoeficacia.	129
Tabla 22. Regresión lineal múltiple por pasos del Compromiso Afectivo en las tres orientaciones del contrato psicológico, la PAO y la autoeficacia.	130



Capítulo I  
*Introducción*



## 1.1 Introducción General

Las organizaciones humanas son sistemas sociales estructurados y complejos, orientados a la eficacia y el logro de metas conscientemente perseguidas, compuestos por individuos coordinados y guiados por un conjunto de normas, con una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, dirigidos hacia la consecución de unos objetivos específicos, con unos límites más o menos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo (Alcover y Gil, 2003; Blanch, 2003; Daft, 1999; Katz y Kahn, 1976). Esta conceptualización, como otros acercamientos a la definición de organizaciones sociales parte del planteamiento inicial de Katz y Kahn (1976) quienes propusieron un modelo de organizaciones basado en la teoría de sistemas.

En este trabajo se ha tomado este modelo de sistema energético insumo-producto, formulado a partir de la teoría de sistema abierto propuesta por Ludwig Von Bertalanffy (1976). Este modelo asume que las organizaciones sociales son sistemas abiertos sobre la base de que los ciclos de insumo de energías y su conversión en un resultado energético adicional a partir de procesos de transformación, consisten en transacciones entre la organización y el ambiente. En consecuencia, definir la organización como un sistema abierto supone considerarla como un conjunto de subsistemas interactivos e interdependientes entre sí y con el entorno que la rodea. Entonces, se puede decir que tal es el nivel de interrelación entre los distintos sistemas que un cambio en cualquiera de ellos afectará al conjunto de los restantes (Fernández-Ríos, 1999). De la misma manera, es importante considerar que las organizaciones están compuestas por personas y por sus relaciones interpersonales, ya que una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a lograr las metas que se han propuesto en conjunto (Daft, 1999).

Al ser sistemas sociales abiertos, los cambios en el contexto ambiental, social, económico, cultural, político y tecnológico, influyen de manera directa en las características propias de las organizaciones (Clegg, 1990; Hancock y Tyler, 2001). Actualmente, las organizaciones están experimentando un ambiente marcado por la incertidumbre, el cambio (Beck, 2000) y la crisis global que se ha vivido en los últimos años (OIT, 2009). Al observar este contexto resulta que el cambio es una de las pocas constantes en la mayoría de las organizaciones con implicaciones importantes sobre la naturaleza de la relación empleado-empleador (McInnis, Meyer y Feldman, 2009). Entre los cambios a nivel macro que han afectado a los empleados están incluidos la tecnología, las reestructuraciones, los despidos y la crisis global. Es importante señalar que los cambios a nivel micro también han afectado los vínculos empleado-empleador

en diferentes sentidos (Swales, 2002); estos cambios incluyen, entre otros, los siguientes: la necesidad de mayor comunicación de la dirección y el equipo de trabajo para fomentar la participación y el compromiso con los objetivos (Scott y Tiessen 1999; Shum, Bove y Auh, 2008), un mayor control del desempeño (Webster y Adams, 2010), aumento de la disponibilidad y la aceptación del tiempo parcial así como el trabajo temporal (Alcover, Martínez-Íñigo y Rodríguez-Mazo, 2005) y una mayor incidencia de inseguridad en el empleo (Lee y Peccei, 2006; Millward 1994). En suma, estas transformaciones han tenido como resultado una nueva forma de establecer las relaciones laborales. De esta manera, se pone en evidencia la relevancia de poner atención hacia los empleados y su contribución a las organizaciones, así como la reciprocidad que éstas sean capaces y estén dispuestas a proporcionar. Esta perspectiva es la que nos lleva a estudiar la relación empleador-empleado desde el enfoque de la psicología organizacional y, en particular, la teoría de las relaciones de intercambio en las organizaciones (Coyle-Shapiro y Shore, 2007).

Los investigadores que estudian el intercambio social sugieren que los empleados evalúan las interacciones sociales y que los intercambios satisfactorios resultarán en reciprocidad futura por parte de los empleados (Aseagle y Eisenberger, 2003; Cropanzano y Mitchell, 2005; Konovsky y Pugh, 1994; Wayne y Ferris, 1990). Algunos de estos investigadores (Eisenberger, Fasolo, y Davis-LaMastro, 1990; Rhoades y Eisenberger, 2002; Settoon, Bennett, y Liden, 1996; Shore, Coyle-Shapiro, Chen y Tetrick, 2009) han usado conceptos del intercambio social para examinar si la calidad de los intercambios sociales tiene influencia en los resultados laborales de los empleados, especialmente sobre las actitudes, el desempeño y otras conductas relevantes como el absentismo, la decisión de permanecer en la organización o el abandono.

Por otro lado, la consideración del individuo en las organizaciones implica reconocer el papel desempeñado por la interacción y los factores sociales en la construcción del conocimiento y del sentido otorgado a las experiencias y a los eventos organizacionales (Alcover y Gil, 2003; Sims, Gioia et al., 1986). De esta manera, la influencia de la perspectiva sociocognitiva tiene como resultado la consideración de los procesos interpersonales y colectivos en la creación de sentido que a su vez influirá en las decisiones y acciones organizacionales (Weick, 2001). Estas cogniciones socialmente compartidas representan el punto de unión entre los procesos cognitivos individuales y las relaciones interpersonales, grupales y sociales, puesto que es a través de esas interacciones donde emerge el conocimiento, el sentido, el significado, la interpretación, en relación con el contexto organizacional compartido por los miembros (Fernández-Ríos, y Rico, 2002).



El análisis de las relaciones de intercambio en las organizaciones desde una perspectiva psicosocial se ha orientado al estudio de algunos constructos específicos como el contrato psicológico, la percepción de apoyo organizacional, el compromiso organizacional y la adherencia organizacional. A partir de esta perspectiva, surgió el interés de continuar esta línea de investigación debido a que un amplio sector de la literatura científica sobre el comportamiento organizacional apunta hacia la necesidad del estudio conjunto de variables que puedan contribuir de mejor manera a la comprensión de las relaciones de intercambio en las organizaciones. Tal es el caso del constructo de adherencia organizacional que ocupa el tema central de este trabajo, entendido como el vínculo, lazo, identificación o compromiso del empleado con la organización (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnitsk, 2002; Rikketa y Van Dick, 2005; Rousseau y Wade-Benzoni, 1995; Tucker, Sinclair y Thomas, 2005). Esta variable resulta particularmente importante ya que existen un considerable conjunto de investigaciones y planteamientos teóricos en la literatura científica que señalan a este constructo como pieza central en la comprensión de las relaciones de intercambio en las organizaciones, de las variables que la anteceden y de sus consecuencias.

Con base en esta perspectiva, se elaboró esta tesis en el marco del programa interuniversitario de doctorado “Comportamiento Social y Organizacional: Investigación, Desarrollo e Innovación en la Sociedad del Conocimiento” de la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Rey Juan Carlos. Enseguida se presentará el desarrollo de esta investigación de la siguiente manera. En el capítulo I se abordará la definición de adherencia organizacional y el modelo que se toma como base de esta investigación entendido principalmente como la relación entre el contrato psicológico y el compromiso afectivo. Enseguida, se desarrollan estos dos conceptos de forma más exhaustiva sobre su definición, los enfoques teóricos, así como una revisión teórica y empírica de las variables antecedentes y consecuentes más importantes. En el capítulo II se describe el método y los procedimientos que se llevaron a cabo en la investigación para alcanzar el objetivo general. En los capítulos III al VII se describen los resultados de cinco estudios que se llevaron a cabo para contrastar las hipótesis planteadas y los objetivos propuestos. En el capítulo VIII se discuten los hallazgos obtenidos con las principales aproximaciones teóricas y empíricas de la literatura científica, las implicaciones prácticas y se mencionan las limitaciones que se deben considerar sobre los estudios realizados. Finalmente, se plantean algunas conclusiones mostrando en qué medida los resultados de esta tesis doctoral aportan un avance en la investigación sobre la adherencia organizacional y se proponen las líneas de investigación pertinentes que se pueden desarrollar con base en la discusión resultante.

## 1.2 La Adherencia Organizacional

### 1.2.1 Definición

El término Adherencia Organizacional (*Organizational Attachment*) lo han utilizado diferentes autores para referirse a una amplia gama de aspectos sobre el vínculo entre el empleado y su empleador. Al respecto, existen planteamientos que han mostrado consistencia en la literatura, entre ellos destacan los que se refieren a la adherencia organizacional como la diferencia entre la utilidad esperada que un trabajador le asigna a permanecer con su actual empleador y la utilidad esperada que le asigna a tomar otro trabajo con otro empleador (Halaby y Weakliem, 1989), al vínculo o lazo entre el empleado y la organización (Mathieu y Zajac, 1990) y al Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnitsk, 2002; Riketta y Van Dick, 2005; Tucker, Sinclair y Thomas, 2005), así como la relación entre el contrato psicológico y el compromiso organizacional (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995).

Por su parte, Riketta y Van Dick (2005) utilizan el término adherencia organizacional como una etiqueta para dos conceptos estrechamente relacionados: la identificación y el compromiso afectivo (también conocido como actitudinal). Sin embargo, el compromiso parece el concepto más amplio, incluyendo la noción de identificación, junto con otras nociones relacionadas con una evaluación positiva de la organización y las intenciones de trabajar duro para la organización y permanecer en ella (Ashforth y Mael, 1989; Pratt, 1998). Estos autores abordan el estudio de la adherencia diferenciando el foco social en el que se manifiesta: el grupo de trabajo y la organización en su conjunto. Como conclusión, sugieren que el foco de adherencia amerita un papel central en los intentos de explicar diferencias en las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo.

Por otro lado, es necesario tomar en cuenta que las asociaciones son más fuertes cuando el foco de la adherencia y las variables consecuentes concuerdan que cuando no lo hacen. Siguiendo a Ellemers (2001), resulta importante tener en cuenta la adherencia hacia ambos grupos, como a potenciales variables consecuentes. Por ejemplo, si el foco de la variable resultado es el grupo de trabajo (el clima del equipo), el grupo de trabajo es el marco de referencia respectivo. Por el contrario, si el foco de la variable resultado está en la organización (algunas formas de comportamiento de ciudadanía organizacional, las decisiones de rotación), entonces la organización es el foco. Si el resultado deseado se trata de una variable relacionada con el equipo como la satisfacción del grupo de trabajo, el clima del equipo, o el altruismo, entonces las

intervenciones de formación de equipos puede ser un objetivo apropiado para la mejora. Si, por el contrario, se trata de variables relacionadas con la organización, tales como la satisfacción con la organización, comportamiento organizacional relacionado con extra-rol, o la rotación, son los resultados que se desean mejorar, es poco probable que se obtengan al centrar las intervenciones a nivel de equipo (Ricketta y Van Dick, 2005).

### 1.2.2. El Modelo de Rousseau y Wade-Benzoni

Las decisiones sobre el diseño organizacional se basan en las contribuciones necesarias para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de la organización. Debido a que el ambiente y el mercado se han vuelto más complejos, también las estrategias se han visto modificadas. De esta manera, el rediseño de las organizaciones ha ocasionado una serie de cambios fundamentales en la vida laboral de las personas (Albers y Lawler, 2003). Las organizaciones necesitan utilizar diversas formas de estrategias de empleo para cubrir las necesidades fluctuantes de trabajo. Los trabajadores centrales o de base son cada vez menos, mientras aumentan los empleados a tiempo parcial, sustitutos, temporales y por *outsourcing* lo que ha venido modificando la complejidad de las relaciones laborales (Major, 2000; Rousseau y Wade-Benzoni, 1995).

Sin embargo, para que los empleados se sientan adheridos a su organización, primero tienen que creer que su organización está comprometida con ellos (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, y Sowa, 1986). Al respecto Rousseau y Wade-Benzoni (1995) proponen un modelo de adherencia organizacional que va más allá de un único constructo, basándolo en la relación de dos áreas de investigación que han mostrado resultados particularmente evidentes: el contrato psicológico y el compromiso organizacional.

Según Rousseau y Wade-Benzoni (1995), las organizaciones actuales necesitan tomar en cuenta dos aspectos clave en los términos del contrato psicológico: el marco temporal y los requerimientos de rendimiento. El marco temporal se refiere a la duración de la relación laboral (corto plazo o largo plazo). El otro aspecto es la medida en que están especificados los requerimientos particulares de rendimiento como una condición de empleo (bien especificados, débilmente especificados).

Las especificaciones de rendimiento son aspectos importantes para el contrato psicológico por dos razones: 1) detalla las condiciones en las que el contrato terminará (sin términos específicos de rendimiento la naturaleza de las contribuciones del empleado es ambigua y las sanciones por un rendimiento por debajo del estándar serán

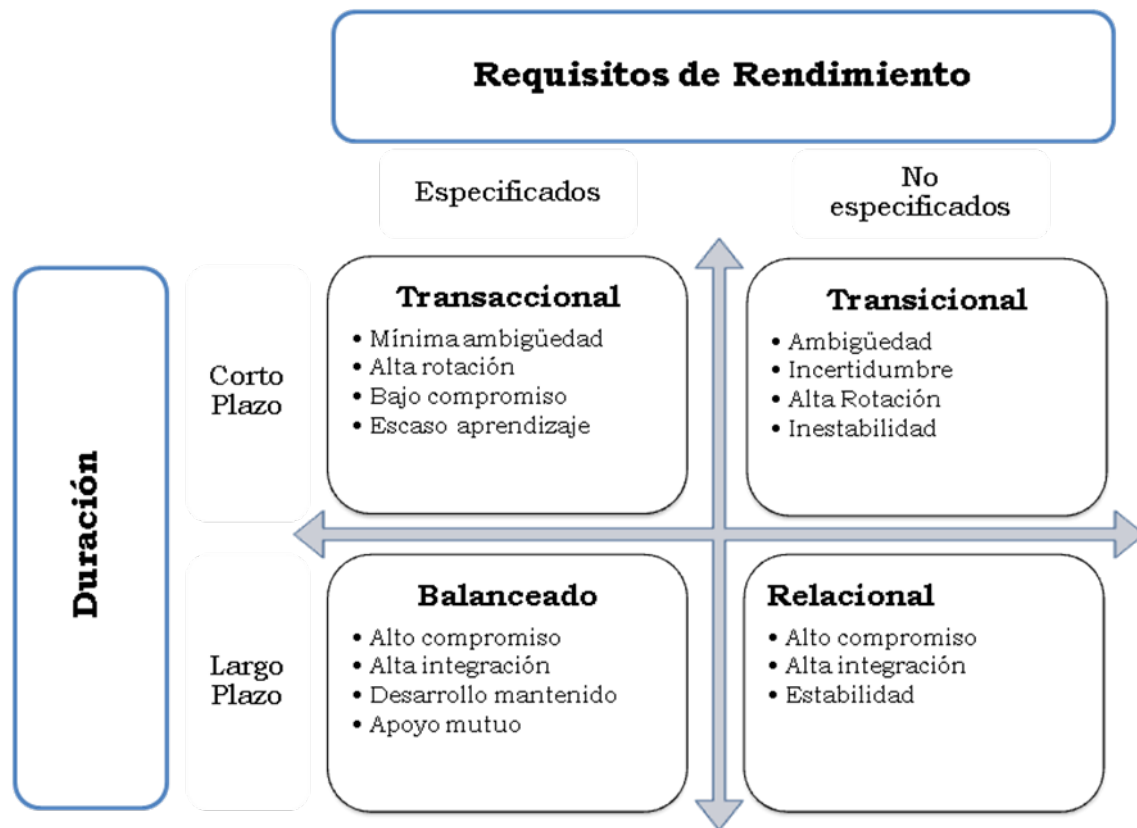
difíciles de aplicar), y 2) detallan las obligaciones en la relación de intercambio. Para Rousseau (1995), los términos transaccionales y relacionales no son mutuamente excluyentes, por lo que resulta necesario añadir el marco temporal y los requisitos de rendimiento (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995). La combinación de estas dos características da lugar a un modelo 2 x 2 que permite identificar cuatro tipos de contratos que presentan, a su vez, diferentes implicaciones para el comportamiento de los trabajadores (Figura 1). Este modelo considera: a) los contratos transaccionales; b) los contratos relacionales; c) los contratos balanceados; y d) los contratos transicionales.

Los contratos transaccionales se caracterizan por una duración limitada y comprenden unos términos bien especificados relativos a los requisitos o exigencias de rendimiento y de las contrapartidas materiales que se obtendrán a cambio. Los contratos relacionales se caracterizan por ser abiertos y tener garantías de continuidad a largo plazo en la relación laboral y cuyo contenido es de naturaleza socio-emocional. Los contratos balanceados también se caracterizan por un carácter abierto y orientados a la continuidad de la relación laboral, pero que cuentan con términos relativos a los requisitos de rendimiento bien especificados aunque sujetos a cambio a lo largo del tiempo.

Los contratos balanceados reflejan la adherencia individuo-organización donde los amplios intercambios mutuos (de tiempo, esfuerzo, contribuciones y desarrollo) están condicionados en la capacidad del individuo de proporcionar los niveles de rendimiento y la habilidad de la organización para desarrollar y utilizar las capacidades de los individuos. Por último, los contratos transicionales comprenden condiciones “sin garantías” sobre la interrupción de los contratos, y reflejan la ausencia de compromisos que contemplen la posibilidad de futuras relaciones de trabajo, además de contar con muy pocas y poco explícitas demandas de rendimiento o incentivos contingentes (Rousseau, 1995).

Desde esta perspectiva, el compromiso puede tener diferentes significados dependiendo de la naturaleza del contrato entre el individuo y la organización. Es decir, la adherencia puede ocurrir en diferentes ámbitos, por ejemplo, en las organizaciones o los sindicatos, e involucra a varios grupos (p.ej., organizaciones, departamentos, divisiones, sindicatos, equipos) y roles, formales e informales, en los que la persona está vinculada (Fukami y Larson, 1984; Meyer, et al., 2002; Riketta y Van Dick, 2005). Como consecuencia, la adherencia organización-individuo puede tomar muchas formas dependiendo de los objetivos de la organización y las necesidades de los individuos.

Figura 1. Tipos de contratos psicológicos en función del marco temporal y los requisitos de rendimiento (Adaptado de Rousseau, 1995, p. 98, en Alcover, 2002, p. 80).



Rousseau (1995) y Rousseau y McLean Parks (1993) sostienen que el contrato psicológico puede variar en fuerza y generalidad, así, las obligaciones transaccionales están caracterizadas por un tiempo de finalización definido y el intercambio de recursos económicos, mientras que las obligaciones relacionales involucran un tiempo abierto y el intercambio de recursos socioemocionales. Por consiguiente, en cuanto a los tipos de contrato psicológico, tanto las obligaciones transaccionales como relacionales se ha encontrado empíricamente que son distintas (Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994), aunque se han sugerido caracterizaciones multidimensionales alternativas (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000) y transculturales (Kickul y Lester, 2001). A pesar de cómo se han caracterizado los diferentes tipos de contratos, la distinción entre las relaciones limitadas a corto plazo *versus* las relaciones abiertas a largo plazo continúan siendo un rasgo clave de los contratos psicológicos (Cavanough y Noe, 1999; Millward y Breweron, 2000; Rousseau y Tijoriwala, 1998).

De esta manera, la adherencia organizacional se puede entender a través del marco teórico de la teoría del intercambio social, lo que indica que las personas entran en relaciones para adquirir recursos valiosos (Fuller, et al., 2006). Estos recursos no sólo

consisten en bienes materiales, tales como salarios y beneficios marginales, sino también bienes sociales, como la aprobación, la confianza, la estima y el prestigio (Blau, 1964). La norma de la reciprocidad (Gouldner, 1960) requiere receptores de los recursos valorados para recompensar al proveedor de esos beneficios. Por lo tanto, uno puede ver tanto el contrato psicológico como el compromiso organizacional como un producto de intercambio (Sturges et al., 2005).

#### 1.2.2.1 Contrato Psicológico

Si bien la idea de la relación laboral como un intercambio puede ser trazada a partir de los trabajos seminales de Barnard (1938) y su “teoría del equilibrio” y de March y Simon (1958) y su modelo de “compensaciones-contribuciones” (Colye-Shapiro y Parzefall, 2008), el origen del término *contrato psicológico* puede situarse en el año de 1960, cuando es formulado por Chris Argyris en su trabajo *Understanding Organizational Behavior*. Argyris (1960) utiliza el término “contrato de trabajo psicológico” (*psychological work contract*) para referirse a las condiciones que caracterizan las relaciones entre los empleados y los supervisores. Sin embargo, Levinson, Price, Munden, Mandl y Soller (1962) son quienes describen, desarrollan y utilizan el término contrato psicológico en un contexto de explicación más amplio (Anderson y Schalk, 1998). Estos autores describen el contrato psicológico como un tipo de contrato no escrito, que haría referencia a la suma de expectativas mutuas entre la organización y el empleado y al intercambio de *intangibles* (Colye-Shapiro y Parzefall, 2008). En este sentido, lo que constituye un contrato psicológico es el conjunto de expectativas mutuas que cuenta con una cualidad inherente de obligaciones entre las partes, así como el sistema de recompensas asociadas a ellas (Alcover, 2002; Levinson et al., 1962).

En opinión de Taylor y Tekleab (2004) el trabajo de Levinson y sus colaboradores (1962) contribuyó a la conceptualización del contrato psicológico en varios aspectos relevantes para la investigación posterior: las dos partes implicadas en el contrato son el empleado individual y la organización representada por los directivos individuales; el contrato psicológico incluye elementos complejos, puesto que algunas expectativas son ampliamente compartidas, mientras que otras son más individualizadas, y la especificidad de las expectativas pueden ir desde las muy específicas hasta las muy generales; y, por último, el contrato psicológico está sujeto al cambio en la medida en que las partes negocian cambios en las expectativas que pueden originarse en las transformaciones de las circunstancias de la relación laboral o en una comprensión más completa y profunda de las contribuciones de la otra parte. Todos estos aspectos

señalados en el trabajo de Levinson y su colegas (1962) serán muy relevantes en la investigación posterior desarrollada a partir de los años noventa del siglo XX (Coyle-Shapiro y Parzefall, 2008).

Para Schein (1965), el contrato psicológico implicaba la existencia de un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cualquier empleado y otros miembros y agentes de la organización. El ajuste de las expectativas y su cumplimiento para el logro de resultados positivos tales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el rendimiento (Coyle-Shapiro y Parzefall, 2008). También Schein adoptaba una perspectiva de *desarrollo*, en el sentido de que el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades del individuo y de la organización, lo que transforma las expectativas y convierte al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe renegociarse continuamente (Alcover, 2002). Por su parte, Kotter (1973), en un artículo titulado explícitamente “*El contrato psicológico*”, lo refiere como un contrato implícito entre un individuo y su organización, que alude a lo que cada parte espera dar y recibir con respecto a la otra en el transcurso de sus relaciones. Un último referente en los antecedentes del término contrato psicológico lo encontramos en el trabajo *Psicología de las Organizaciones, Vol. II: Experiencias*, de Kolb, Rubin y McIntyre (1974), donde indican que el contrato psicológico está vinculado con las expectativas de la organización respecto al individuo, y a la contribución de éste para satisfacerlas, así como también a las expectativas del individuo respecto de la organización, y a la contribución de ésta para satisfacerlas.

#### 1.2.2.1.1 Definición

En primer lugar, el contrato psicológico puede interpretarse como una relación de intercambio entre dos partes: empleador y empleado. Una relación de intercambio en la que pueden diferenciarse el intercambio económico y el intercambio social (Blau, 1964). A partir de esta distinción resulta posible conceptualizar las relaciones laborales como un proceso de interacción social caracterizada en buena medida como una relación de intercambio entre las partes, que va más allá de las meras obligaciones mutuas (Alcover, 2002; Johnson y O’Leary-Kelly, 2003). Entonces, desde el punto de vista del contrato psicológico como una relación de intercambio se considera que aquél incluye el intercambio de recursos tangibles e intangibles gobernado por la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960). Así, cada parte aporta a la relación un conjunto de expectativas y obligaciones con las que cumplirán en la medida de lo que cada una de ellas reciba (Coyle-Shapiro y Parzefall, 2008).

Además de las teorías del intercambio, se pueden mencionar otros modelos que han tratado de explicar las relaciones entre el individuo y la organización como la “teoría del equilibrio de la organización” (Barnard, 1938; Simon, 1947) o el modelo de compensaciones-contribuciones de March y Simon (1958), ya mencionados. El análisis de este modelo anticipa algunos de los elementos fundamentales desarrollados posteriormente a partir del constructo contrato psicológico. Así, lo que la organización aporta a la relación establecida entre el empleado y el empleador adopta formas esenciales, por una parte, de expectativas respecto al tipo de comportamientos y de actividades que el individuo realiza en el contexto de trabajo, que han de contribuir en conjunto al desarrollo y logro de los objetivos y fines organizacionales, y por otra, de recursos que proporcionan o facilitan a los miembros y que les son útiles para llevar a cabo sus cometidos. Por su lado, los individuos se incorporan a la organización con una serie de necesidades, intereses y objetivos que tratan de satisfacer y de lograr, al mismo tiempo que contribuyen ofreciendo un conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, energía y tiempo susceptibles de emplearse en el desempeño de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y fines organizacionales (Alcover, 2002).

Por su parte, Rousseau (1989), define el contrato psicológico como “*creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Un contrato psicológico emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros*” (Rousseau, 1989, p. 123). Posteriormente esta autora también menciona que los contratos psicológicos se pueden entender como “*esquemas formados por múltiples factores*” (Rousseau, 2001, p. 525), que afectan a la creación de sentido en torno a las promesas y compromisos que los empleados y empleadores se hacen el uno al otro, las interpretaciones sobre el alcance de sus obligaciones y el grado de las partes en la mutualidad y la reciprocidad manifiesta. La aproximación más reciente sobre los contratos psicológicos son los tratos idiosincráticos (*i-deals*, en su expresión original en inglés, para abreviar), que son acuerdos personalizados negociados entre trabajadores y empleadores, destinados a beneficiar a ambas partes (Rousseau, 2005; Rousseau, Ho y Greenberg, 2006; Rousseau, Harnung y Kim, 2009). Los beneficios de los *i-deals* se ejemplifican por un arreglo de trabajo flexible que permite a un trabajador equilibrar el trabajo y la familia. Negociados de manera individual, un *i-deal* concede a un trabajador condiciones de empleo que difieren de sus compañeros de trabajo. A diferencia de otros acuerdos personalizados realizadas a través de favoritismo o amiguismo, los *i-deals* son mejor aceptados por los compañeros de trabajo si se aplican de formas que refuercen más que debiliten la justicia y el trato justo en el lugar de trabajo (Lai y Rousseau, 2009).



En una línea similar Morrison y Robinson (1997) mantienen que “los contratos psicológicos están compuestos por las creencias de los empleados acerca de las obligaciones recíprocas existentes entre ellos y su organización y constituyen el fundamento de las relaciones laborales” (Morrison y Robinson, 1997, 226). Robinson (1996) afirma que los contratos psicológicos, que comprenden obligaciones percibidas, deben distinguirse de las expectativas, las cuales son creencias generales mantenidas por los empleados acerca de lo que esperan encontrar en su trabajo y en la organización. Así, sólo aquellas expectativas que emanan de promesas del empleador, implícitas o explícitas, percibidas por el empleado, forman parte del contrato psicológico. Las obligaciones tienen un carácter prospectivo centrado en las promesas realizadas y proporcionan un medio para percibir una relación de intercambio como una secuencia de transacciones contingentes, las cuales incluyen promesas recíprocas entre empleador y empleado acerca de lo que será intercambiado en el futuro (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson y Wayne, 2008). La idea subyacente es que entre empleador y empleado existe una relación de intercambio, que abarca lo que ambas partes tienen derecho a recibir y lo que cada uno está obligado a proporcionar a la otra.

En la última década, el contrato psicológico se ha manifestado como un modelo teórico amplio que contribuye a la explicación de las relaciones laborales complejas y cambiantes (Guest, 2004; Isaksson, Cuyper, Oettel y De Witte, 2010; Topa, 2004). Se ha establecido como un constructo relevante para la investigación por varias razones: porque refleja la tendencia actual hacia la individualización de las relaciones laborales; porque permite centrar la atención en el importante problema de la distribución del poder entre las partes implicadas; porque el constructo cuenta con el potencial para integrar una serie de conceptos organizacionales clave como la justicia organizacional, el compromiso, la implicación, la identificación y el propio intercambio (Alcover, 2002; Guerrero y Herrbach, 2008).

#### 1.2.2.1.2 Formación y desarrollo

“¿Quién ‘tiene’ un contrato psicológico?” (Alcover, 2002; Guest, 1998, p. 651; Arnold, 1996). “¿Cuándo comienza o emerge el contrato psicológico?” (Alcover, 2002, p. 82). ¿Cuáles son los acuerdos o arreglos que se establecen? (Rousseau, 2005). Son preguntas que se han hecho los investigadores sobre la formación y desarrollo de los contratos psicológicos. Al respecto, Rousseau y Schalk (2000), consideran que la libertad personal es una condición necesaria para la creación de un contrato psicológico, es decir, la posibilidad de elegir libremente la vinculación o no a una

organización. La mayoría de las formulaciones asumen que comienza a formarse mucho antes de que se haya establecido la relación laboral formal entre las partes, cuando un individuo busca información sobre la organización a la que va a incorporarse, valorando costes y beneficios, etc. (Morrison, 1993; Morrison y Vancouver, 2000; Rousseau, 1995). Otros investigadores sostienen que los contratos psicológicos emergen a partir del momento en que se inician las negociaciones previas a la contratación (Shore y Tetrick, 1994).

En la literatura se pueden encontrar tres modelos sobre la formación y desarrollo de los contratos psicológicos que son los más relevantes; en primer lugar, el modelo de Rousseau (1995) que hace referencia al marco de referencia para interpretar el contrato como modelo mental; en segundo lugar, el propuesto por Shore y Tetrick (1994) que enfatiza la interacción entre el individuo y el entorno organizacional; y por último, el de Sparrow (1996) que subraya los factores culturales que intervienen en los procesos de formación del contrato. En esta investigación se tomará como base el modelo de Rousseau (1995), que ha sido el más utilizado en la investigación realizada en los últimos 15 años (Morrison y Robinson, 2004; Robinson y Brown, 2004; Rousseau, 2011), por lo que se desarrollará de manera puntal enseguida.

Rousseau (1995) hace referencia a que el contrato psicológico puede considerarse como un modelo mental que las personas utilizan como marco de referencia que les permite interpretar la información relacionada con las promesas, la aceptación de los términos comprendidos en él y el establecimiento y desarrollo de la confianza. Los modelos mentales constituyen una imagen interna de una realidad exterior, en su construcción no sólo intervienen factores cognitivos, predisposiciones o interpretaciones internas, sino también la información externa que procede del entorno interpersonal y social en el que se produce (Alcover, 2002). En este sentido, Rousseau (1995) distingue dos conjuntos de factores:

- Los mensajes externos formulados y transmitidos por la organización antes y durante los procesos de reclutamiento y de selección, y las informaciones del contexto social procedentes de los compañeros, del equipo de trabajo, de ex-empleados, de los superiores y de otros agentes organizacionales recibidos cuando el trabajador ya se ha incorporado.
- Los factores de carácter individual que aluden básicamente a las características cognitivas y a las predisposiciones o actitudes, y que a su vez influyen sobre qué mensajes recibe y cómo los interpreta y sobre su estilo personal de procesar la información.

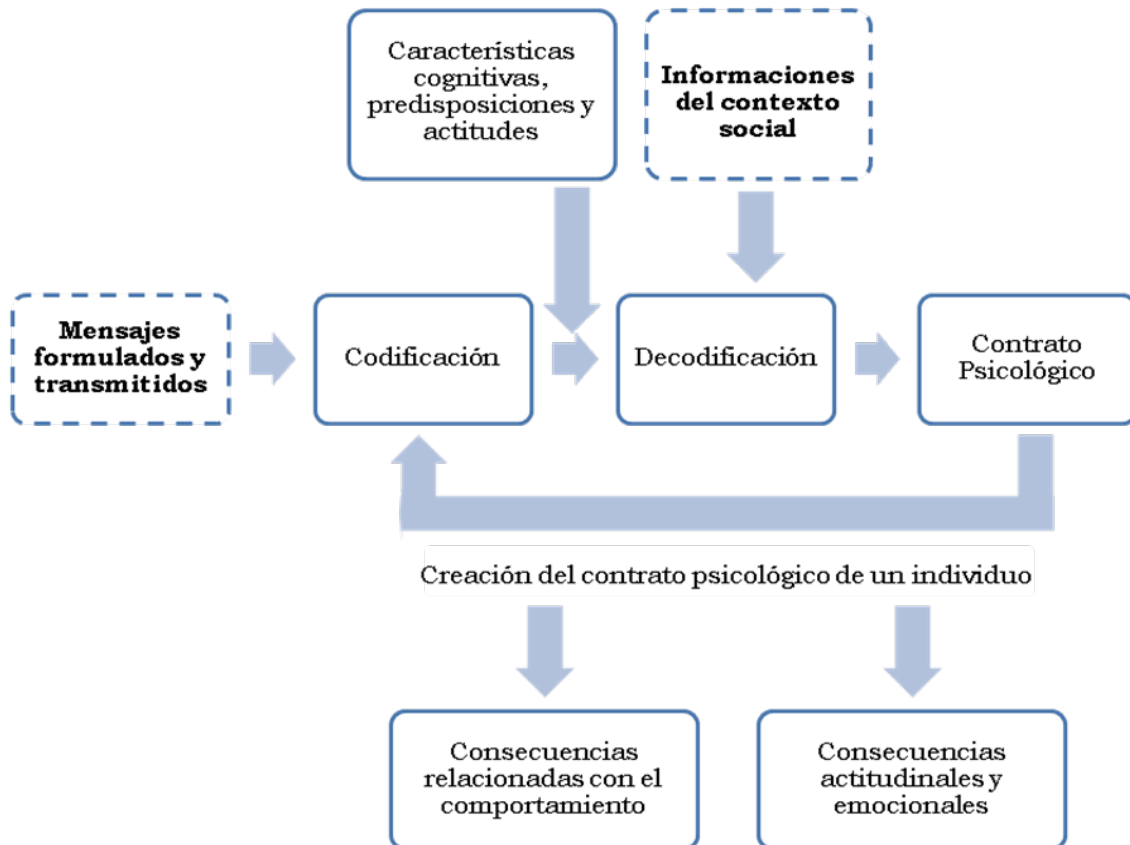
Como resultados de ambos factores, la creación de un contrato psicológico supone la existencia de confianza e implicación que tienen consecuencias comportamentales, emocionales y actitudinales. Alcover (2002) adapta gráficamente este proceso de formación de un contrato psicológico como se observa en la Figura 2. Sobre los mensajes emitidos por las organizaciones podemos decir que todas ellas tratan de establecer compromisos a través de declaraciones o actuaciones que persiguen transmitir intenciones futuras. Desde la imagen corporativa o expresión de la cultura organizacional hasta la imagen transmitida por los representantes públicos o los responsables del reclutamiento y la selección, la información explícita o implícita emitida por los trabajadores que ya forman parte de ella, se envían mensajes a los empleados potenciales, a los clientes o usuarios y a los competidores, las estrategias, planes y acciones respecto a las oportunidades que brinda cada organización. Tales mensajes se transmiten tanto a través de las prácticas implicadas en la gestión de personal como durante los procesos de cambio organizacional (Alcover, 2002).

Las organizaciones tratan de establecer y fortalecer los compromisos con los empleados de un modo relativamente constante. Entre estas formas, las más habituales según Rousseau (1995) serían las siguientes:

- *Declaraciones abiertas.* Tienen la capacidad potencial de influir y modelar el significado que otorgan los empleados a las acciones organizacionales y a las intenciones abiertas.
- *Observaciones del trato que se concede a los demás.* Son una de las fuentes disponibles sobre las relaciones que se mantienen con la organización, ya que permite obtener mensajes de dos tipos: proactivos, cuando la organización inicia una acción que los empleados interpretan; y pasivos, cuando las acciones organizacionales son observadas por los empleados al necesitar información complementaria sobre su relación con la organización.
- *Manifestaciones de la política organizacional.* Incluyen los documentos que intentan transmitir la cultura organizacional y la imagen corporativa, los sistemas de compensaciones y beneficios, los criterios que rigen las prácticas de promociones. Cómo interpreten los empleados estas manifestaciones pueden poner en evidencia importantes problemas de comunicación, ya que las expectativas pueden resultar frustradas, interpretaciones sesgadas y erróneas debido a deficiencias en los procesos de transmisión, recepción y procesamiento de la información.
- *Construcciones sociales acerca de la historia o la reputación de la organización.* Se refiere a mecanismos relacionados con la memoria colectiva organizacional en los que se van acumulando los recuerdos de eventos y acciones, así como sus

interpretaciones, creando un punto de referencia que orienta la percepción de los empleados sobre la realidad organizacional a lo largo del tiempo.

Figura 2. Proceso de formación de un contrato psicológico según Rousseau (1995; en Alcover, 2002, p. 84).



Según el modelo de Rousseau (1995), la decodificación es el último proceso implicado en la formación de un contrato psicológico, la cual refleja los juicios que realizan las personas respecto a las pautas de conducta que resultan necesarias o apropiadas para cumplir los compromisos adquiridos por ambas partes, empleado y organización. Puesto que cualquier tipo de contrato puede considerarse como una forma de auto-control, al obligar a las personas a mantener y cumplir sus compromisos, las partes implicadas en una relación laboral suelen crear y aceptar una serie de comportamientos y de pautas que expresan su conformidad con los términos acordados.

Los contratos psicológicos implicados en las relaciones laborales pueden combinar los términos y las obligaciones de tipo relacional y transaccional que se ubican en los polos de un hipotético continuo contractual (Anderson y Schalk, 1998; Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994; Rousseau, 1989, 1995;). El contrato relacional se refiere a una

orientación hacia las relaciones abiertas e indefinidas que comportan un nivel elevado de inversiones y de confianza por ambas partes; en el contrato transaccional se reducen al principio de una compensación justa en correspondencia a un trabajo bien hecho, se centra en las relaciones a corto plazo o con una duración y actividades limitadas explícitamente y basada en intercambios puramente económicos (Alcover, 2002).

Para McLean Parks et al. (1998), lo importante es determinar el grado en que los aspectos socio-emocionales son parte del contrato psicológico; es decir, lo relevante para las relaciones laborales no es tanto la elevada o baja posición que ocupa en el continuo económico como el énfasis relativo otorgado a los recursos económicos frente a los socio-emocionales que se persiguen al realizar un trabajo determinado. Así, los contratos que se centran menos en aspectos socio-emocionales provocarán niveles inferiores de implicación psicológica de los empleados, mientras que aquellos contratos que presentan niveles mayores relativos de orientación socio-emocional facilitarán la realización de conductas extra-rol.

Los contratos relacionales principalmente se orientan hacia las relaciones abiertas e indefinidas que se centran en un nivel elevado de inversiones y de confianza en el otro, tanto por parte de los empleados, como por parte de la organización. Estas inversiones crean el desarrollo de una interdependencia entre las partes y suponen un importante obstáculo a la posibilidad de traición (defección) para alguna de ellas. Según Rousseau (1995) los términos en un contrato relacional incluyen principalmente:

- Implicación emocional ligada a un intercambio económico.
- Relaciones que involucran a la persona considerada en su totalidad.
- Marcos temporales abiertos en la relación (indefinidos).
- Términos contractuales escritos y no escritos, debido a que algunos emergen a lo largo del tiempo.
- Contrato dinámico y sujeto a cambios que puedan producirse durante la relación.
- Condiciones que afectan a diferentes ámbitos, no sólo al laboral, también al personal, familiar, y social.
- Conocimiento subjetivo de los términos de la relación que dificultan su comprensión por terceras partes.

Finalmente, el contrato transaccional se refiere al principio de una compensación “justa” en correspondencia a un trabajo bien hecho. Se refiere a relaciones a corto plazo o con una duración limitada explícitamente y basada en intercambios económicos. Según Rousseau (1995) los términos de un contrato transaccional son:

- Condiciones económicas claramente especificadas como principal incentivo.
- Implicación personal en la tarea muy limitada como consecuencia de pocas horas de trabajo.
- Marcos temporales cerrados, con duración determinada.
- Compromisos limitados a condiciones bien especificadas.
- Reducida flexibilidad, ya que cualquier cambio requiere una renegociación del contrato.
- Utilización de habilidades y competencias con las que el trabajador ya contaba, por consecuencia, ausencia de desarrollo.
- Términos contractuales definidos sin ambigüedad y fácilmente comprensibles por terceras partes.

#### 1.2.2.1.3 Función y Consecuencias

El estudio de las relaciones laborales a través del enfoque del contrato psicológico es sin duda muy adecuado para un mercado de trabajo individualizado donde las personas tienden a participar cada vez más en acuerdos personalizados con sus empleadores (Rousseau, 2001). Estos acuerdos tanto explícitos como implícitos cumplen con diversas funciones y tienen algunas consecuencias en la relación laboral.

Según Shore y Tetrick (1994), las principales funciones del contrato psicológico son: a) reducir la incertidumbre de los empleados, b) controlar el comportamiento de los trabajadores, y c) proporcionar a los empleados un sentimiento de influencia sobre la relación laboral. El contrato psicológico cumple con reducir la incertidumbre del empleado sobre la dirección que pudiera tomar la relación laboral, por medio del establecimiento de acuerdos implícitos a las condiciones de empleo (Alcover, 2002). Todos los contratos son parciales, fragmentarios, ya que no todo puede quedar escrito en los contratos formales; así, el contrato psicológico permite cubrir, en cierta medida, las lagunas existentes en la relación laboral (Rousseau y McLean Parks, 1993). La indefinición o incertidumbre pueden disminuir a lo largo del tiempo a medida que se configura el contrato psicológico puesto que a través de él se establecen acuerdos (implícitos) entre empleador y empleado (Shore y Tetrick, 1994).

Hay tres aspectos de la teoría socio-cognitiva que son relevantes en el análisis organizacional: el desarrollo de competencias cognitivas, sociales y conductuales a través de la observación; el cultivo de las creencias de los empleados en sus capacidades, lo que les conducirá a utilizar sus talentos y habilidades de manera eficaz;

y la potencialización de la motivación de los trabajadores por medio de un sistema de metas. En particular, la función del contrato psicológico aporta el marco de referencia para el concepto de autoeficacia (Bandura 1999; Wood, Bandura y Bailey, 1990), que indica que el individuo necesita contar con cierto grado de predictibilidad para aceptar y asumir determinadas metas y llevar a cabo un rendimiento adecuado. Así, el concepto de autoeficacia puede desempeñar un papel central ya que se refiere a las creencias de las personas en sus capacidades para su motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para ejercer control en su trabajo y vida en general.

La función que puede desempeñar el contrato psicológico al reducir la incertidumbre del empleado sobre los acontecimientos de su relación laboral se refiere a la definición de metas y de los medios para alcanzarlas, incrementar su autoeficacia percibida y, en consecuencia, la auto-regulación de su motivación, de su esfuerzo y de su rendimiento (Alcover, 2003). En primer lugar está la capacidad potencial de los contratos psicológicos para controlar y dirigir el comportamiento de los trabajadores, ya que facilita la posibilidad de que no se requiera necesariamente la vigilancia directa y continua del comportamiento del trabajador por parte de la dirección (McFarlane Shore y Tetrick, 1994). Es decir, el contrato psicológico facilita el desarrollo de un mecanismo según el cual el trabajador pondera sus obligaciones hacia la organización y las obligaciones de ésta hacia él, de modo que tiende a ajustar sus comportamientos y su rendimiento laboral en función a la satisfacción de sus necesidades y la consecución de sus objetivos. Y de manera simétrica, posibilita la satisfacción de las necesidades y el logro de las metas de la organización (Anderson y Schalk, 1998). En segundo lugar, la existencia de un contrato psicológico y su interiorización por parte del empleado pueden cumplir la función de dirigir desde dentro el comportamiento del trabajador, traduciendo la conformidad, la obediencia o la sumisión a las normas y exigencias de la organización en términos de confianza, lealtad, compromiso y fidelidad, haciendo innecesaria la utilización de los habituales mecanismos externos de control y de vigilancia a disposición de la organización con el objetivo de que el empleado cumpla con sus obligaciones (Alcover, 2002).

Finalmente, el contrato psicológico proporciona a los empleados un sentimiento de que son capaces de influir sobre su futuro en la organización, por la posibilidad de manifestar su acuerdo con los términos en los que se expresa para decidir cuándo y cómo cumplir con sus obligaciones (Guerrero y Herrbach, 2008). Sin embargo, los efectos de las reformas laborales, las exigencias del mercado de mayor productividad y menor coste, la intensificación del trabajo o la individualización de las relaciones laborales, así como la reciente crisis global, han tenido como consecuencia un debilitamiento de la capacidad real de los empleados para ejercer influencia sobre los términos comprendidos en sus contratos. Parece que esta tercera función de los

contratos psicológicos puede quedar en una formulación teórica restringida a ciertos grupos de trabajadores (Alcover, 2002).

En cuanto a las variables consecuentes que se relacionan el contrato psicológico, Alcover (2002) señala en su amplia revisión, que este constructo cuenta con un potencial efecto tanto positivo como negativo sobre un número elevado de factores relevantes para el comportamiento organizacional. Estos factores guardan relación con las consecuencias que se desprenden de las funciones básicas atribuidas a los contratos psicológicos, que constituyen un conjunto de poderosos motivos para prestar importancia a este constructo en su explicación de la relación entre los empleados y los responsables de las organizaciones. Por ejemplo, se ha encontrado evidencia empírica que sustenta una relación positiva entre la percepción de cumplimiento del CP y el compromiso de los empleados hacia la organización (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Sturges et al., 2005), la confianza hacia la organización (Robinson, 1996), las conductas de ciudadanía organizacional (Hui, Lee y Rousseau, 2004), el comportamiento cívico organizacional (Chambel y Alcover, 2011; Robinson y Morrison, 1995; Tekleab y Taylor, 2003; Turnley et al., 2003) y una relación negativa con el incumplimiento de tareas de rol (Turnley y Feldman, 2000) y con intenciones de renuncia (Sutton y Griffin, 2004; Turnley y Feldman, 1999).

Por otro lado, se han identificado consecuencias del cumplimiento o incumplimiento del contrato psicológico:

- Conductas extra rol, en particular, conductas de ciudadanía organizacional, que se refieren a aquellas conductas que van más allá de los requerimientos vinculados al desempeño de un rol laboral específico (Organ, 1990; Smith, Organ y Near, 1983).
- Identificación o sentimiento de unidad del empleado con la organización de la que forma parte (Mael y Asforth, 1995; Whetten y Godfrey, 1998). Cuanto más restringida sea la perspectiva del contrato psicológico, el empleado se identificará en menor medida con la organización (McLean Parks, et al., 1988). En este sentido, los contratos psicológicos menos centrados en el foco socio-emocional tenderán a provocar una menor identificación, así como marcos temporales a corto plazo de los contratos psicológicos traerán consigo una menor identificación del trabajador con la organización (Alcover, 2002).
- Compromiso o apego psicológico del empleado hacia la organización (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Meyer y Allen, 1997; Morrow, 1993; Sturges et al., 2005). Cuanto más restringida sea la perspectiva del contrato psicológico menor será el compromiso del empleado hacia la organización (Mc Lean Parks, et al., 1998). Por ejemplo, en el caso de los contratos que cuenten con un marco temporal más a corto plazo, el trabajador mostrará un menor nivel de



compromiso, tendencia que se incrementará a medida que el contrato se encuentre próximo a su finalización (Alcover, 2002).

- Confianza o expectativas y creencias acerca de que las acciones de otros agentes organizacionales ayudarán, o no supondrán una amenaza, para que el individuo logre sus intereses (Gambetta, 1988). Según McLean Parks et al. (1998), los contratos dinámicos y maleables, abiertos a la renegociación entre el empleado y el empleador, potenciarán la formación de confianza en la relación laboral.
- Percepción de ruptura o violación del contrato psicológico (Topa, 2004), cuando la organización no satisface alguna(s) de las obligaciones que el empleado considera que forma parte del contrato psicológico (Conway y Briner, 2009; Morrison y Robinson, 1997; Robinson y Morrison, 2000; Suazo y Turnley, 2010). Por ejemplo, los contratos más tangibles facilitarán la percepción de ruptura o violación en mayor medida que los contratos menos tangibles, aunque es necesario mencionar que un contrato altamente tangible, contará con un menor potencial para la ruptura pero con un mayor potencial para la violación una vez que la percepción de incumplimiento se ha producido (McLean Parks, et al., 1998).
- Conflicto de rol o incompatibilidad entre las expectativas de las diferentes partes implicadas o las expectativas del empleado que desempeña múltiples roles (Katz y Kahn, 1978).

Como se ha visto en esta somera revisión es claro que el concepto de contrato psicológico es inherentemente dinámico. Los contratos psicológicos se establecen en un punto determinado en el tiempo de duración de la relación y se asume que pueden cambiar con el tiempo. Los contratos psicológicos se pueden incumplir o violar, se pueden abandonar o renunciar a ellos. Se pueden producir cambios profundos en los contratos psicológicos debido tanto a cambios en la organización, en su estructura, en su funcionamiento, en sus políticas y prácticas de gestión, que generen nuevos acuerdos (Coyle-Shapiro y Parzefall, 2008; Schalk y Freese, 1997) o por los cambios individuales, como una nueva fase en la vida de los empleados que se asocia con diferentes necesidades y expectativas (Schalk, 2004).

El conocimiento y estudio del contrato psicológico puede ayudar a determinar las estrategias, estructuras y procesos para establecer lo que las organizaciones quieren de sus empleados y lo que están dispuestos los empleadores a ofrecer a los mismos, además de influir en la forma en que las negociaciones del contrato se llevan a cabo, así como la naturaleza de los contratos (Herriot y Pemberton, 1995; Shalk y Roe, 2007).

### 1.2.2.2 El Compromiso Organizacional

El compromiso de las personas a la organización es un asunto de vital importancia pues de este acoplamiento depende en gran medida que los intereses, objetivos y necesidades, tanto de los individuos como de la organización lleguen a un nivel armónico que permita que la relación empleado-organización perdure en el tiempo.

Actualmente, existe un amplio conjunto de evidencia que muestra los beneficios que pueden tener las organizaciones al tener una fuerza de trabajo comprometida (Meyer y Maltin, 2010). Beneficios tales como la permanencia (Meyer et al., 2002; Tett y Meyer, 1993), la efectividad en el desempeño (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005; Riketta, 2002) y tener adecuadas conductas de ciudadanía organizacional (Meyer et al, 2002; Rikketa, 2002). Por ello es un concepto que ha crecido en importancia en la psicología organizacional y se centra en estudiar los vínculos que se generan entre los empleados y la organización (Betanzos, Andrade y Paz, 2006).

#### 1.2.2.2.1. Definición

Pese a que se han propuesto múltiples definiciones del compromiso todas coinciden en señalar que se trata de un vínculo entre un individuo y una organización. El estudio del compromiso organizacional ha adoptado tres perspectivas diferentes que conceptualizan el concepto: la perspectiva del intercambio social, la perspectiva psicológica y la perspectiva de atribución. Desde la perspectiva de intercambio social, Becker (1960) definió el compromiso con la organización como *“el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-best) realizadas a lo largo del tiempo”* (pág. 63). Este término “pequeñas inversiones”, se refiere a cualquier aspecto de valor con el que haya contribuido el empleado a la organización y que no quiere perder (tiempo, esfuerzo, dinero, habilidades y conocimientos, aceptación grupal, etc.). Según esto, la persona continúa en la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas y que probablemente no podrían obtenerse con tanta facilidad en otra organización, al menos en el corto plazo. En correspondencia, la organización también realiza inversiones en el empleado (capacitación, prestaciones, etc.) que hacen que tanto el empleado como la organización se mantengan ligados y valoren las consecuencias de finalizar la relación laboral, por las pérdidas asociadas al rompimiento (Brown, 1996; Cohen, 2003; Meyer y Herscovitch, 2001; Shore, et al., 2000).

En una perspectiva psicológica el compromiso con la organización se refiere a la fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular (Betanzos, Andrade y Paz, 2006) y puede ser caracterizado por (1) un fuerte deseo de permanecer como miembro de una organización en particular, (2) un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización y (3) una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización que resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo (Mowday, Steers, y Porter, 1979), ya que las personas comprometidas manifiestan cierta intensidad en la unión psicológica (emocional) con la organización (O Reilly y Chatman, 1986). La formación del compromiso psicológico depende del intercambio que mantiene el empleado con la organización, puesto que la persona espera recibir determinadas recompensas psicológicas como obtener nuevos conocimientos, reconocimiento de su grupo de trabajo, etcétera (Mathieu y Zajac, 1990).

Finalmente, la perspectiva de atribución define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables (Reichers, 1985). Esta dimensión está más vinculada a la dimensión de “ética del trabajo” propuesta por Morrow (1983). Esta ética del trabajo puede ser definida como una responsabilidad que nace del interior del individuo y que impulsa a hacer el mayor esfuerzo posible por realizar un buen trabajo (Varona, 1993).

En esta investigación tomaremos como base la perspectiva del intercambio social, con el objetivo de utilizar el mismo núcleo conceptual con respecto al contrato psicológico y al propio constructo de adherencia organizacional. Desde la perspectiva de la teoría del intercambio social, la fuerza o grado de involucramiento entre los grupos refleja la naturaleza de su intercambio, las inversiones que hacen sobre el otro y la cantidad de impacto mutuo (cambio conductual o influencia) que caracteriza la relación (Blau, 1964; Homans, 1974). Es decir, las personas continúan colaborando en una organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas que son un incentivo para permanecer en la organización (Becker, 1960). Las organizaciones que invierten fuerte en el entrenamiento y en el desarrollo, a cambio sus miembros estarán socializados en la cultura organizacional, de tal forma que el grado de involucramiento mutuo puede ser alto. En contraste, las relaciones laborales donde los individuos proporcionan servicios limitados a la organización y ésta no proporciona entrenamiento ni desarrollo, se caracterizarán por un bajo involucramiento (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995).

Desde una perspectiva complementaria (Buchanan, 1974; Porter, et al., 1974), el compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional (psicológica) entre el individuo y su organización, donde existe un componente con estos elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) contribuir para que

la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización. Así los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Steers 1977; Porter, et al., 1974). En este sentido, Steers (1977) definió el compromiso como “*la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización*” (p. 46) y propuso un modelo que plantea tres fuentes del compromiso: 1) Características personales (necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre roles, intereses centrales en la vida, etc.); 2) Características del trabajo (sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroalimentación, etc.); y 3) Experiencias en el trabajo (actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización, capacitación, etc.).

Hasta ahora, se han revisado diversas aproximaciones a la definición de compromiso organizacional, y como se ha mencionado, en esta investigación se tomará como base la perspectiva del intercambio social, con base en la cual se entenderá el compromiso como “la fuerza que une a un individuo a un objetivo (social o no social) y un curso de acción de interés para ese objetivo” (Meyer, Becker y Van Dick, 2006, p. 666). Enseguida, abordaremos de una manera más amplia cómo se forma y los elementos involucrados, así como los principales antecedentes y consecuentes que se han identificado en la literatura sobre el compromiso organizacional.

#### 1.2.2.2.2 Formación y elementos

En la investigación sobre compromiso organizacional se han propuesto diferentes modelos para definir, entender su formación y los elementos involucrados en este constructo (Cohen, 2003; Meyer, Jackson y Maltin, 2008). En esta revisión describiremos dos de los modelos más relevantes en la literatura organizacional, el modelo de Mowday, Steers y Porter (1982) y el modelo de tres componentes de Meyer y Allen (1991).

Mowday et al., (1982) proponen un modelo en el que indica que el compromiso se forma cuando la identidad de la persona se vincula a la organización. Estos autores distinguieron tres etapas en el desarrollo y establecimiento del compromiso de los empleados:

- 1) *Anticipación*. Se refiere al deseo del candidato de comprometerse con la organización. Esta etapa, incluye tres aspectos interrelacionados en la formación del compromiso antes del ingreso del aspirante:
  - Las experiencias previas del candidato con la organización.
  - Las creencias anticipadas que la persona tiene sobre el trabajo.
  - Las circunstancias que condicionan la decisión individual a ingresar como empleado a la empresa.
- 2) *Iniciación*. El compromiso de los primeros meses está en función directa con las experiencias de trabajo de los primeros días y de la socialización inicial. Esta etapa se caracteriza por un primer ajuste de expectativas. Se considera que las interacciones sociales del nuevo empleado con los compañeros de trabajo, sus superiores, los clientes y las políticas, condicionan el desarrollo de futuras expectativas, actitudes y conductas.
- 3) *Establecimiento*. En esta etapa, el nivel de compromiso se fortalece y estabiliza. La antigüedad, las aportaciones para el logro de objetivos, el tipo de puesto y condiciones de trabajo, son algunas de las variables que influyen para que el compromiso del empleado se establezca, incremente o disminuya.

En un planteamiento posterior Allen y Meyer (1990) y Meyer y Allen (1991) se refieren al compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, el cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización. El componente afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas. En el segundo componente, el compromiso de continuación, es posible encontrar una conciencia de la persona respecto a las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, es decir, los costes (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse o al contrastarlas con las posibilidades de encontrar otro empleo. En el tercer componente, el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones conducentes a un sentido de correspondencia (reciprocidad). Por tanto, si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso.

Según Cohen (2003), los antecedentes del compromiso afectivo son: aspectos personales del empleado, características y estructura de la organización, y experiencias en el trabajo. El compromiso de continuidad tiene como antecedentes las inversiones hechas por el empleado como el tiempo y el esfuerzo en el trabajo, así como las posibles alternativas en el mercado de trabajo. Los antecedentes del compromiso normativo son aspectos de la socialización organizacional, cultural y familiar, las inversiones de la organización en el empleado y las normas de reciprocidad. Allen y Meyer (1990) y Meyer, et al., (1990) caracterizan tres componentes del compromiso organizacional de acuerdo a la teoría de las pequeñas inversiones (Becker, 1960) y el modelo de Mowday et al.(1982):

- **Compromiso Afectivo.** Surge cuando el trabajador se involucra emocionalmente con la organización y establece lazos emocionales al percibir satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar como consecuencia el bienestar de la organización. Se vincula con experiencias y condiciones favorables de la organización, prácticas adecuadas de gestión de recursos humanos, así como condiciones laborales gratificantes (oportunidades de aprendizaje o desarrollo profesional).
- **Compromiso de Continuidad.** Manifiesta el vínculo del empleado con la organización por las ganancias económicas que obtiene de ella. El empleado valora la oportunidad o el coste que tiene para conseguir otro trabajo con el sueldo, las prestaciones y condiciones similares a las que le brinda su organización.
- **Compromiso Normativo.** Indica un aspecto emocional y consiste en un fuerte sentimiento de obligación por parte del empleado de permanecer en la organización. El empleado puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la organización por considerar que tiene una deuda, por las oportunidades y recompensas que se le han brindado.

En propuestas recientes se ha encontrado que el aspecto afectivo de este modelo es el que ha encontrado mayor sustento empírico en la literatura científica (Meyer y Herscovitch, 2001), con base en los diferentes grupos y actores organizacionales sobre los que los empleados manifiestan compromiso, así como las variables con las que se ha investigado su relación (Cohen, 2003; Herscovitch y Meyer, 2002; Vandenberghe, Bentein y Stinglhamber, 2004).

### 1.2.2.2.3 Antecedentes y consecuentes

Los estudios de compromiso organizacional han relacionado diversas variables para observar el impacto sobre este constructo. Así, existen algunas clasificaciones en la literatura. Por ejemplo, Reichers (1986), clasifica estas variables en: a) *psicológicas*, como la satisfacción e identificación con la organización, metas y valores; b) *conductuales*, que llevan al individuo a hacer atribuciones cuando se está comprometido; y c) *estructurales*, asociadas con el ser miembro de una organización y que reporta beneficios y costos. Por su parte, Mowday (1998) menciona que los antecedentes del compromiso actitudinal se pueden integrar en las siguientes características: 1) Personales, que son las que definen al individuo (edad, oportunidades de realización, educación, roles, intereses centrales de vida, autonomía y dominio); 2) Del trabajo, donde la influencia es probablemente mayor a otras respuestas afectivas como la satisfacción laboral, oportunidades de interacción social, retroalimentación, autonomía y experiencias de trabajo, que son vistas como una fuerza de mayor socialización que tienen una considerable influencia en la atadura psicológica del empleado (actitudes de grupo, sentimientos de importancia personal, expectativas de trabajo). Como variables consecuentes mencionan: el deseo y la intención de mantenerse en la organización, baja rotación, conservación del empleo y desarrollo en el trabajo.

Por otro lado, Mathieu y Zajac (1990), identifican las variables antecedentes en cuatro tipos de características: personales, de estado de rol, del trabajo y de la organización. En relación con las variables personales, el impacto en la formación y sostenimiento del compromiso no es consistente pues estudios como el de Mowday et al., (1982) reconocen como variables significativas la socialización primaria del empleado en la empresa. Respecto al estado civil hay controversia, ya que en algunos casos el compromiso se ha visto afectado por esta variable (Vega, 1996). Pero, en general, parece que las personas casadas reportan mayor compromiso que las solteras, probablemente debido a las responsabilidades familiares que tienen y a las presiones sociales que conlleva el estar casado (Mathieu y Zajac, 1990; Mathieu y Hamel, 1989). La edad ha sido objeto de controversia pues se menciona que mayor edad del empleado mayor aumento en el grado de compromiso (Gaertner, et al., 2000; Meyer et al., 1993; Mathieu y Hamel, 1989). Sin embargo, Meyer y Allen (1984) presentan argumentos para justificar tanto la asociación negativa como positiva de edad-compromiso. La relación entre el nivel de escolaridad alcanzado por el empleado y el compromiso va desde la falta de asociación hasta una relación positiva significativa (Cohen, 2003; Hepburn y Vega, 1991; Meyer y Allen, 1984).

Según Cohen (2003), existen algunas variables organizacionales que han mostrado consistencia en su relación con el compromiso. La antigüedad en el puesto y en la organización es otra de las variables del empleado que afectan el vínculo con la organización. La antigüedad en el puesto también se ha relacionado como indicador del compromiso debido a que el empleado construye mayores vínculos con la organización (Mathieu y Zajac, 1990), aunque también se puede explicar por las inversiones que el empleado hace en su puesto. El salario es un aspecto fundamental para el empleado pues representa la retribución que se le otorga por llevar a cabo ciertas actividades, en donde aplica sus conocimientos, habilidades y esfuerzos en bien de una organización. En su relación inicial con la organización, el candidato valora además del sueldo los beneficios económicos derivados de esta relación como bonos de productividad, pago de tiempo extra, seguros de gastos médicos, de vida, días de vacaciones pagados por la empresa, pago de colegiaturas, cursos de capacitación, etc. Por otra parte, al beneficiar a la organización con su trabajo, el empleado espera equidad en su pago (Adams, 1965), esto es, ser retribuido justamente y que esta relación sea mejorada con el tiempo por medio de revisiones salariales y aumento de sus beneficios y prestaciones por mantenerse integrado a la organización. Por ello, el salario se ha relacionado de manera significativa principalmente con el compromiso de continuidad (Mathieu y Zajac, 1990).

Existen algunas variables personales de los empleados que son relevantes, por ejemplo, Mathieu y Zajac (1990) incluyeron aspectos como la habilidad del empleado, percepción de competencia personal, motivación interna y externa, valores éticos, etc. En cuanto a la influencia de la personalidad sobre el compromiso organizacional ha tenido poca importancia en la investigación, en contraste, se ha relacionado más con la satisfacción del empleado (Barric, Mount y Strauss, 1993; Geiger, Roberson e Irwin, 1998; Jex y Bliese, 1999; Judge, Thorensen y Pucik, 1999). Por su parte, Littlewood (2000) relacionó cinco rasgos de personalidad (energía, afabilidad, tesón, estabilidad emocional y apertura mental) con el compromiso actitudinal. Sus resultados muestran que las personas con fuerte dinamismo, energía y cooperación, son amigables, empáticos e indican un mayor apego con la organización.

Los valores personales están relacionados con diversas actitudes y conductas del empleado (Braithwate y Law, 1985; Maierhofer, et al., 2002) que se reflejan en la organización y que tienen relación con el compromiso organizacional. La importancia de esta variable la indicó Becker (1960), al mencionar que si el compromiso es acorde con los aspectos valorados por el empleado en el grupo social en el que se desenvuelve, mostrará un compromiso mayor y tendrá una conducta de mayor consistencia. Cabe mencionar que esta relación se ha estudiado desde diferentes perspectivas. Los valores se consideran tanto un aspecto interno del individuo como determinados por el entorno cultural organizacional que establece normas a los trabajadores y les indican el



comportamiento aceptable y apropiado, generando ciertas creencias normativas compartidas por un grupo, área de trabajo o la organización en general (Sparrow, 1996).

En cuanto a variables inherentes al trabajo que el empleado desempeña en la organización se encuentran la autoeficacia de la tarea, las características del puesto y el nivel de autoridad del trabajador. En diversos estudios se ha encontrado que la autoeficacia en la tarea incrementa el compromiso organizacional. La autoeficacia indica el juicio del empleado para realizar adecuadamente la tarea que se le asigne. Las características percibidas en el desempeño del puesto que implican desafío, autonomía, variedad, autoridad, las prácticas de entrenamiento y capacitación que desarrollan las habilidades para mejorar el desempeño (Neubert y Cady, 2001), carencia de conflictos y claridad de metas (Vega, 1996), son variables antecedentes de la autoeficacia. La autoeficacia centra el interés, el esfuerzo y la persistencia en el logro de las metas de la organización favoreciendo el compromiso (Vega, 1996).

Sobre las variables relacionadas con el grupo de trabajo y el liderazgo, la percepción de apoyo organizacional representa un conjunto de acciones que llevan a una persona a percibir que es estimulada, aceptada y valorada como miembro de la organización. Las relaciones laborales como el grupo de compañeros, el jefe inmediato, etc., afectan a la experiencia laboral, el valor que los empleados le dan a los resultados laborales y al desempeño en el trabajo. El apoyo organizacional muestra la reciprocidad entre la empresa y el empleado que contribuye a establecer el compromiso psicológico (Blau, 1988; Gregersen y Black, 1992; Rhoades y Eisenberger, 2002). El apoyo que el empleado perciba tanto de sus superiores y sus compañeros, también afecta el desarrollo del compromiso organizacional. Por tanto, ayuda a prevenir o reducir el estrés y a aumentar la responsabilidad, la competencia y la contribución personal, que se manifiesta en un mayor compromiso con la organización (Mowday et al., 1982). Eisenberger et al. (1986) consideran que el empleado ve las acciones de apoyo de sus compañeros y sus superiores como representativas de las acciones de la organización. Hutchison (1997) indica que estas percepciones de apoyo de la organización sirven de unión entre el empleado y la organización. Hutchison y Garstka (1996) establecieron que cualquier política puesta en práctica por la empresa que afecte al empleado determina la percepción de apoyo que tiene el trabajador.

Existe un amplio consenso acerca de los resultados que refleja un trabajador comprometido. Las investigaciones encontraron que tiene que ver con el absentismo, la rotación de los trabajadores y la mejora del rendimiento en el trabajo (Cohen; 2003; Mathieu y Zajac, 1990; Reichers, 1985). El grado de involucramiento, compromiso y esfuerzo está relacionado positivamente con un desarrollo superior del empleado. Estudios realizados sobre el compromiso se han centrado en demostrar la relación negativa con la rotación de los empleados. Esto despierta gran interés para la gestión de

los recursos humanos ya que tener una rotación alta implica costos administrativos y fiscales altos (Meyer et al., 1989).

Hay estudios en los que se ha encontrado evidencia de que a mayor compromiso de los empleados mayor tiempo e intensidad del esfuerzo aplicado en el trabajo muestran los empleados (Belausteguigoitia, 2000; Brown y Leigh, 1996; Mercado, 2002). Otra relación significativa es entre el compromiso organizacional y la productividad de los empleados. Mowday (1998), sugiere una liga entre compromiso y resultados financieros. Por ejemplo, Rucci, Kirn y Quinn (1998), indican una relación positiva entre el compromiso afectivo de los trabajadores y los resultados financieros de la organización. Guthrie et al. (2002), estudiaron el involucramiento en el puesto y el compromiso de los empleados con la productividad. Calcularon este aspecto con el resultado anual de ventas entre el total de empleados de la organización, medida que representa el problema de no ser un indicador real de desempeño de cada trabajador, pues se diluyen los resultados individuales con la media del grupo. Por su parte, el estudio de Roca, Escrig, y Bou (2002), muestra que cuando la organización mantiene una política de gestión de recursos humanos comprometida, los empleados corresponden a este compromiso, lo que muestra un impacto en los resultados organizacionales financieros, entendidos como un índice de productividad con base en la cuota de mercado, el incremento de las ventas por empleado y la mejora de las ganancias como porcentaje de ventas. Sin embargo, el problema en estas mediciones es que se diluye la productividad real de cada empleado al tomarla dentro de contexto global de la organización que depende también de aspectos externos a la organización como variabilidad del mercado, condiciones de venta en relación a competidores, condiciones económicas del ambiente externo de la empresa, etc.

Con base en lo que se ha revisado, podemos concluir que las variables demográficas no dan certeza de la formación y mantenimiento del compromiso. Algunas variables personales como responsabilidad hacia el trabajo no cuentan con la claridad necesaria acerca de su efectividad en el compromiso de los empleados. Las características del puesto y de la organización han sido más estudiadas y han probado su alta vinculación en la relación empleado-organización. También se destaca la relación del compromiso con la satisfacción y el involucramiento, sin embargo, no se tiene totalmente claro si estas variables mantienen un papel como correlatos, antecedentes o, inclusive, aspectos del mismo constructo. Finalmente, es necesario mencionar la importancia de la relación del compromiso organizacional con la productividad siendo que, sin embargo, conviene subrayar que son pocos los estudios que se han realizado al respecto.

### 1.2.3 Resumen

En este capítulo se ha abordado la definición e importancia que el constructo de Adherencia Organizacional (*Organizational Attachment*) ha mostrado en la literatura científica de investigación. De esta manera, se ha definido como el vínculo psicológico entre el empleado y el empleador. Se abordó como eje principal el modelo de propuesto por Rousseau y Wade-Benzoni (1995), entendido como la relación entre el contrato psicológico y el compromiso organizacional. Finalmente, se presentó una revisión teórica y empírica sobre estos conceptos, su definición, su formación, así como sus principales antecedentes y consecuencias en el ámbito de la investigación organizacional. A continuación se presentará el planteamiento y el método de investigación utilizado en este trabajo dirigido al análisis del constructo de adherencia organizacional y sus relaciones con otras variables organizacionales y personales.



Capítulo II

*Planteamiento y Método de Investigación*



## 2.1 Objetivos y Diseño de la Investigación

El objetivo de esta investigación fue conocer la relación de la adherencia organizacional, conformada por el contrato psicológico y el compromiso organizacional afectivo, incorporando variables de percepción de recursos ambientales como la percepción de apoyo organizacional, y la percepción de recursos personales como la autoeficacia laboral, en empleados mexicanos. Para alcanzar este objetivo se llevaron a cabo una serie de estudios de tipo transversal, en los que se utilizaron medidas autoinformadas y análisis correlacionales.

En el estudio 1 se analizó la validez de constructo y fiabilidad de los instrumentos de medida de las variables de estudio en la población mexicana. En el estudio 2 se analizó el tipo de relación entre las orientaciones del contrato psicológico (relacional, transaccional y balanceada) y el compromiso organizacional afectivo, como los constructos involucrados en el estudio de la adherencia organizacional, siguiendo el modelo de Rousseau y Wade-Benzoni (1995).

El objetivo del estudio 3 fue analizar los tipos de relaciones entre las orientaciones del contrato psicológico, el compromiso afectivo y la percepción de apoyo organizacional, complementando el modelo de adherencia organizacional con el planteamiento de Aseagle y Eisenberger (2003). En el estudio 4, el objetivo fue analizar los tipos de relaciones entre las orientaciones del contrato psicológico, el compromiso afectivo y la autoeficacia laboral, siguiendo la propuesta de expectativas y creencias de Alcover (2003), para complementar el modelo de adherencia organizacional.

Finalmente, en el estudio 5 se propone un modelo extendido de adherencia organizacional, en el que se consideran conjuntamente la percepción de apoyo organizacional y la autoeficacia laboral, considerando en su conjunto la adaptación del modelo transaccional del estrés (Lazarus y Folkman, 1987) al considerar en su conjunto tanto recursos ambientales u organizacionales operacionalizados con la percepción de apoyo organizacional, como recursos personales operacionalizados con la autoeficacia laboral.

## 2.2 Participantes y procedimiento de recogida de datos

Participaron 506 empleados mexicanos de organizaciones de la Ciudad de México. Los empleados que participaron fueron de dos tipos de organizaciones, de la Iniciativa Privada el 58,7% y de Instituciones Gubernamentales el 41,3%. El 60,3% fueron hombres y el 39,7% fueron mujeres. La media de edad fue de 34,78 años (d.t. 10,32). El nivel de estudios se distribuyó de la siguiente forma: primaria, 1,8%; secundaria, 10,1%; bachillerato o carrera técnica, 32,4%; universitario, 44,3%; y posgrado, 10,9%. El 4,7% fueron puestos Directivo-Gerencial, el 29,2% fueron Mandos Medios y el 50,6% Operativos. La media de antigüedad fue de 7,6 años (D.T. 8,25). (Tabla 1)

Tabla 1. Descripción de las características de la muestra.

	Pública n = 209	Privada n = 297	Total n = 506
<b>Sexo</b>			
Masculino	192 (37,9%)	113 (22,33%)	305 (60,27%)
Femenino	105 (20,75%)	96 (18,97%)	201 (39,72%)
<b>Nivel de puesto</b>			
Directivo-Gerencial	62 (12,25%)	39 (7,7%)	101 (19,96%)
Mandos Medios	87 (17,19%)	61 (12,05%)	148 (29,24%)
Operativos	147 (29,05%)	109 (21,54%)	256 (50,59%)
<b>Antigüedad</b>			
Menos de 1 año	8 (1,58%)	106 (20,94%)	114 (22,52%)
1 a 3 años	50 (9,88%)	69 (13,63%)	119 (23,51%)
3 a 5 años	19 (3,75%)	22 (4,34%)	41 (8,1%)
5 a 10 años	34 (6,71%)	56 (11,06%)	90 (17,78%)
10 a 20 años	50 (9,88%)	31 (6,12%)	81 (16%)
Más de 20 años	47 (9,28%)	11 (2,17%)	58 (11,46%)

Para la recogida de datos se aplicó el cuestionario en dos tipos de organizaciones con características distintas en su ámbito de actividad (gubernamentales y privadas), lo que contribuye al estudio de fiabilidad (Martínez, 1996; Nunnally, 1978). Estos tipos de organizaciones incluyen el más alto porcentaje de trabajo formal de la Población Económicamente Activa (PEA) en México (INEGI, 2009).



Los cuestionarios se aplicaron en el periodo de tiempo comprendido de octubre de 2008 a abril de 2010. La recogida de datos se realizó de dos formas. La primera forma fue con aplicación directa del cuestionario en lápiz y papel. Para este caso se solicitó la autorización para realizar la aplicación del cuestionario a la Dirección o Gerencia General, a Recursos Humanos o al área correspondiente. Una vez que se obtuvo la autorización, se pidió la participación voluntaria de los empleados. Los cuestionarios se entregaron a las áreas responsables para su aplicación, quienes supervisaron que fueran contestados por los empleados. Todas las organizaciones tuvieron un tiempo de cinco días hábiles para regresar los cuestionarios contestados. La segunda forma se llevó a cabo con empleados de nivel directivo y gerencial por ser una muestra de difícil acceso y número reducido en las organizaciones; se establecía contacto con los directivos o gerentes explicándoles el tipo de estudio y el motivo de su participación, a los que aceptaban se les enviaba el cuestionario vía correo electrónico para que lo contestaran y lo reenviaran a la dirección de correo electrónico del investigador.

## **2.4 Variables e Instrumentos**

En este apartado se describen las variables utilizadas en los cinco estudios. Todas las medidas ya se han adaptado al castellano. Sin embargo, sólo dos de ellas tienen antecedente de haberse utilizado en el contexto mexicano. A continuación se describen los instrumentos utilizados y se señalan algunos ejemplos de ítems. En el Anexo 1 se presentan los instrumentos completos como se aplicaron a la muestra.

En cuanto a las variables sociodemográficas se incluyeron en el cuestionario la edad, género, estado civil y nivel escolar. Las variables organizacionales incluyeron antigüedad en la organización y en el puesto actual, tipo de contrato, puesto y personas a cargo.

### *Contrato Psicológico*

Se utilizó el *Psychological Contract Inventory* (PCI, Rousseau, 2000) en su adaptación al castellano, *Inventario de Contrato Psicológico* (Alcover y Martínez-Íñigo, 2005) que conserva las subescalas de las orientaciones de CP Relacional, Balanceado y Transaccional. El instrumento está orientado hacia el contenido del contrato psicológico, analiza sus términos y las interrelaciones entre ellos (Rousseau y Tijoriwala,

1998). El instrumento consta de 56 ítems que se dividen en dos bloques (Rousseau, 2000): el primer bloque contiene los ítems sobre las obligaciones del empleador con la siguiente instrucción “*Considere su relación con su actual empleador. Hasta qué punto su jefe ha adquirido los siguientes compromisos y/o obligaciones hacia usted*”; y el segundo bloque los ítems sobre las obligaciones del empleado con la siguiente instrucción “*Hasta qué punto usted ha adquirido compromisos y/o obligaciones con su empleador(a)*”. Las subescalas están compuestas con ítems con un formato de respuesta tipo Likert con cinco puntos de valoración, donde 0 indica *en absoluto/nada*; y en el otro extremo 4 indica, *en gran medida/mucho*.

- *Orientación Relacional*. Evalúa una orientación basada en la confianza entre las partes en el intercambio, un alto compromiso afectivo y lealtad, mayores niveles de integración e identificación y expectativas de estabilidad a largo plazo. Se evaluó con 16 ítems, 8 ítems para las obligaciones del empleador (ej. “*Muestran interés por mi bienestar a largo plazo*”, “*Me ofrecen un empleo seguro*”) y 8 ítems para las obligaciones del empleado (ej. “*Realizar sacrificios personales por esta organización*”, “*Permanecer en esta organización indefinidamente*”).
- *Orientación Transaccional*. Evalúa una orientación caracterizada por una relación a corto plazo, una integración e identificación débiles con la organización, baja flexibilidad y una alta probabilidad de abandono. Se evaluó con 16 ítems, 8 ítems para las obligaciones del empleador (ej. “*El trabajo durará mientras mi empleador me necesite*”, “*Me exigen el desempeño de un conjunto de actividades limitadas*”) y 8 ítems para las obligaciones del empleado, (ej. “*No me siento obligado a permanecer con este empleador*”, “*Hacer sólo las actividades por las que me pagan*”).
- *Orientación Balanceada*. Evalúa una orientación con un carácter abierto y dinámico, orientado a la continuidad de la relación, pero con términos relativos a los requisitos de rendimiento, desarrollo mantenido y sujetos a lo largo del tiempo. Se evaluó con 24 ítems, 12 ítems para las obligaciones del empleador, (ej. “*Me ofrecen las condiciones necesarias para ajustarme a demandas de rendimiento nuevas y desafiantes*”, “*Me dan la oportunidad de desarrollar mi carrera dentro de esta organización*”, “*Me ayuda a desarrollar habilidades que son apreciadas en el mercado laboral externo*”) y 12 ítems para las obligaciones del empleado, (ej. “*Aceptar niveles de desempeños cada vez más desafiantes*”, “*Desarrollar habilidades para incrementar mi valor para esta organización*”, “*Desarrollar habilidades para incrementar mis oportunidades futuras de empleo en otra parte*”).

### *Compromiso Afectivo*

Se utilizó la subescala de Compromiso Afectivo del instrumento de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith (1993) que han utilizado para muestras mexicanas Arias-Galicia (2001) y Uribe-Prado (2001), y obtuvieron un alfa por debajo del aceptado como adecuado ( $\alpha=0,648$ ) ya que un alfa se considera como adecuado a partir del 0,70. La escala está compuesta de 6 ítems (ej. *“Esta organización significa personalmente mucho para mí”*, *“Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos”*), con un formato de respuesta tipo Likert con cinco puntos de valoración, donde 0 indica *totalmente en desacuerdo*; 1, *ligero desacuerdo*; 2 *en duda*; 3, *ligero acuerdo*; y 4 *totalmente de acuerdo*.

### *Percepción de Apoyo Organizacional*

Se utilizó la escala diseñada por Eisenberger et al. (1986) en la adaptación de una versión corta de 13 ítems (ej. *“Encuentro ayuda por parte de esta organización cuando tengo un problema”*, *“Esta organización me ayudaría si yo necesitara un favor especial”*), que utilizó Uribe-Prado (2001) en muestras mexicanas y que obtuvo un alfa adecuado ( $\alpha=0,859$ ). La escala está compuesta con un formato de respuesta tipo Likert con cinco puntos de valoración, donde 0 indica *totalmente en desacuerdo*; 1, *ligero desacuerdo*; 2 *en duda*; 3, *ligero acuerdo*; y 4 *totalmente de acuerdo*.

### *Autoeficacia*

Se utilizó la subescala de eficacia profesional (Ep) de la versión española del Maslach-Burnout Inventory-General Survey MBI-GS (Salanova, et al., 2000; Schaufeli et al., 1996), con un alfa adecuado ( $\alpha=0,73$ ). La subescala comprende 6 ítems (*“Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo”*, *“He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto”*), con un formato de respuestas en una escala tipo Likert de 6 puntos de valoración, desde *“ninguna vez”* a *“todos los días”*.

## 2.5 Análisis de datos

Para lograr los objetivos y contrastar las hipótesis planteadas en los estudios de esta investigación, se llevaron a cabo una serie de análisis estadísticos. Estos análisis se seleccionaron de acuerdo a los aspectos metodológicos que exigió cada estudio. En primer lugar se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio y análisis de fiabilidad alfa de Cronbach para evaluar las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida de las variables de estudio. En segundo lugar se realizaron análisis de regresión lineal simple y múltiple para determinar la fuerza de los efectos entre variables. Finalmente se llevaron a cabo análisis Path para contrastar la propuesta de un modelo extendido de adherencia organizacional.

### *Análisis Factorial Confirmatorio*

En el capítulo 3, se analizan las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida de las variables de estudio. Para lograr este objetivo se realizó un Análisis Factorial (AF) como procedimiento para la contrastación de la validez de constructo. El AF es un modelo estadístico que representa las relaciones entre un conjunto de variables (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010; Hair, 1999). Estas relaciones pueden explicarse a partir de una serie de variables no observables (latentes) denominadas factores. La mayor parte de las características del modelo de AF están orientadas por el principio de parsimonia (Carroll, 1978). La parsimonia indica que las ecuaciones del modelo sean lineales y por tanto lo más simples posibles. La determinación del número de factores correcto es, posiblemente, la decisión más importante del AF (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010; Thurstone, 1947).

En general, podemos decir que ésta es la técnica por excelencia utilizada para la validación de constructo. Conceptualmente, AF presenta dos tipos diferentes: Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Las diferencias entre ambas son numerosas, tanto desde una perspectiva teórica como matemática. La diferencia más importante está referida a que AFC se conduce principalmente por teorías sustantivas y por expectativas, mientras que AFE, como su nombre implica, principalmente es una técnica que, basada en los datos, intenta descubrir la estructura subyacente que éstos poseen (Bollen, 1989).

En esta investigación, se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para cada uno de los instrumentos de medida de las variables de estudio. Es un procedimiento basado

en el Análisis de Estructuras de Covarianzas que tiene como objetivo determinar si un modelo de medida especificado por el investigador, basándose en hipótesis teóricas o en un AFE previo, es consistente con los datos (Rial, et al., 2006). Los modelos de medida se establecieron con base en dos criterios, en primer lugar se tomó en cuenta la estructura teórica que se plantea en la literatura sobre los constructos; en segundo lugar, en algunos casos se tomaron en cuenta AFE previos o de estudios piloto como criterio de decisión para ajustar los modelos. En este sentido el AFC se ajusta a los criterios señalados por Messick (1995) respecto a la validez de constructo y, por tanto, consideramos que el AFC permite una aproximación sólida hacia la definición y/o validación de un constructo (Pérez-Gil, 2000).

El modelamiento mediante ecuaciones estructurales estimados proporcionan el ajuste global del modelo mediante el estadístico chi-cuadrado de bondad de ajuste. Varios autores han señalado los problemas de este estadístico para la evaluación con muestras grandes, ya que lleva a rechazar los modelos aunque los residuos sean bastante pequeños (Bentler y Bonnet, 1980; James, Mulaik, y Brett, 1982 ; Mulaik, James, Alstine, Bennett, Lind y Stilwell, 1989). El programa AMOS proporciona diversos índices de bondad de ajuste que se basan en la comparación entre la matriz muestral observada (S) y la matriz reproducida ( $\Sigma$ ).

El modelado mediante estructuras de covarianzas no se sustenta en un único estadístico que describa la adecuación de las predicciones realizadas por el modelo. Además, de todos los índices existentes sólo uno tiene un test de significación estadística asociado (test  $X^2$ , extremadamente sensible, en el modelo estructural, al tamaño muestral y a la normalidad multivariante). Es por ello que la evaluación de la bondad de ajuste de un modelo es más un proceso relativo que un criterio absoluto, por lo que se recurre a la evaluación complementaria de diversos índices de ajuste global.

Los índices de ajuste global que se evalúan se agrupan en tres tipos. Los *índices de ajuste absoluto* determinan el grado en el que el modelo predice, a partir de parámetros estimados, la matriz de covarianzas observada. Entre estos índices destacan la  $\chi^2$ , el GFI (*Goodness-of-Fit Index*) y el RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*). Los índices de ajuste incremental comparan el ajuste global del modelo propuesto con un modelo de referencia, habitualmente un modelo nulo en el que no se especifica ninguna relación entre las variables, entre ellos están el NFI (*Normed Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*) y el AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*), sus valores oscilan entre 0 (ajuste nulo del modelo a los datos) y 1 (ajuste perfecto), considerándose 0,90 un umbral de ajuste apropiado. Finalmente, los índices de parsimonia ponen en relación el ajuste alcanzado con el número de parámetros libres del modelo, por ejemplo, PGFI (*Parsimonious Good-of-Fit Index*), PCFI (*Parsimonious Comparative Fit Index*) y PNFI (*Parsimonious Normed Fit Index*). A pesar de que los índices de bondad de ajuste tienen

un valor máximo de uno, es difícil decidir cuándo un modelo presenta un ajuste adecuado. Siguiendo las recomendaciones de Bentler y Bonnet (1980) se considera que son susceptibles de mejora los índices de ajuste por debajo de 0,90.

### *Análisis de Regresión Lineal*

Por otro lado, para alcanzar los objetivos y poner a prueba las hipótesis planteadas de los estudios de relaciones entre variables, se realizaron análisis de correlaciones y análisis de regresión lineal simple y múltiple por pasos para determinar la fuerza de los efectos de las variables de estudio (Hair, 1999). Se analizaron los supuestos de normalidad, homocedasticidad y no colinealidad de los modelos estadísticos, con los diagramas de dispersión de los residuos tipificados y el estadístico Durbin-Watson. EL análisis estadístico de los modelos de regresión se realizó con el programa SPSS 17.

En el análisis de correlación el objetivo principal es medir la fuerza o grado de asociación lineal entre dos variables. El coeficiente de correlación mide esta fuerza de asociación lineal. En el análisis de regresión, se trata de estimar o de predecir el valor promedio de una variable sobre la base de valores fijos de otras variables. Según Mile y Shelvin (2001), el análisis de regresión es la técnica de modelación de las relaciones entre dos o más variables. Cuando se trata de varias variables independientes y una dependiente hablamos entonces de regresión múltiple. El objetivo de este análisis es usar las variables independientes cuyos valores son conocidos para predecir la única variable criterio seleccionada. Cada variable predictora es ponderada de forma que las ponderaciones indican su contribución relativa a la predicción conjunta. El conjunto de variables independientes ponderadas es conocido también como valor teórico de la regresión. La ecuación de regresión, también denominada como el valor teórico de la regresión, es el ejemplo de valor teórico más ampliamente reconocido entre todas las técnicas multivariantes (Etxebarria, 2000; Hair, 1999). La ecuación de la regresión lineal múltiple corresponde a:

$$Y_i = \beta_0 X_{0i} + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_p X_{pi} + \varepsilon_i$$

Donde:  $X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{pi}$  son las  $p$  variables independientes incluidas en el modelo para explicar el comportamiento de la variable dependiente. Se consideran variables fijas. Los  $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$  son los  $p$  parámetros que se necesita estimar para decidir sobre la importancia de cada una de las variables presentes en la ecuación.  $\beta_0 X_{0i}$  representa el

conjunto de efectos debidos a variables mantenidas constantes. Por último,  $\varepsilon_i$  es el efecto debido al conjunto de variables no incluidas en el modelo. La varianza explicada por las variables predictoras de la ecuación se ve reflejada en el coeficiente de determinación  $R^2$ . Sin embargo, si un primer planteamiento señala cierto valor o importancia en relación con la variable criterio y se desea conocer otra variable en un segundo paso, entonces se realiza un análisis de regresión lineal múltiple por pasos o método jerárquico. En este caso se debe examinar el cambio en  $R^2$  ( $\Delta R^2$ ) para evaluar si la otra variable, introducida en un segundo paso, explica varianza adicional en la variable criterio por encima de la primera variable introducida. La significación de este cambio se realiza mediante una prueba  $F$ . Con base en lo anterior, este método permite evaluar el peso de cada variable por encima de las otras, controlando los efectos que podrían enmascarar las relaciones estudiadas.

### *Análisis Path*

Finalmente, en el capítulo 8 se plantea un modelo extendido de adherencia organizacional que integra a todas las variables de estudio de manera conjunta. Para explorar este modelo se realizaron tanto análisis de regresión lineal como análisis de dependencias o análisis Path (Boudon, 1965; Duncan, 1966). El análisis Path es una aplicación del análisis de regresión que agrega, a los supuestos de éste, otros: las variables que se incluyen en el modelo causal debe tener un orden derivado de una cierta teoría, el modelo debe ser considerado como un sistema cerrado en cuanto contiene explícitamente todas las variables importantes. El análisis estadístico del modelo conceptual se realizó con el programa AMOS 7.0.

De manera general, la lógica de este análisis se basa en que, a partir de la teoría que fundamenta el modelo, será posible derivar las medidas de covariación entre las variables (Levy y Oubiña, 2006). En realidad, este análisis Path no se propone deducir relaciones causales de los coeficientes de correlación sino combinar la información cuantitativa presentada por la matriz de correlaciones con la información teórica disponible, todo ello con el propósito de dar una interpretación global del modelo.

Es necesario aclarar que la “causalidad” contenida en estos modelos estructurales debe entenderse en el sentido de control estadístico y no en el sentido determinista de la manipulación experimental. Por tanto, la estructuración causal de las relaciones teóricas es una manera de resumir el conocimiento de un fenómeno y permite el abordaje racional lógico en su estudio.

A diferencia del análisis de regresión, mediante el análisis Path se obtienen diversos índices de bondad de ajuste de los modelos. La evaluación de los modelos se realizará con base en la significatividad del estadístico  $\chi^2$ . El  $\chi^2$  es el índice que describe la discrepancia entre lo observado y lo predicho por el modelo contrastado y permite contrastar la hipótesis nula de que el modelo no presenta diferencias significativas con los datos. También se tomaron en cuenta otros índices de bondad de ajuste como el GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), el CFI (*Comparative Fit Index*) y el RMSEA (*Root Mean Square Error Aproximation*).

Por otro lado, el análisis Path permite explorar hipótesis más complejas de las que se pueden contrastar con el análisis de regresión (Miles y Shelvin, 2001). Esto se debe a que el análisis Path puede contrastar un modelo global por el hecho de poder plantear ecuaciones simultáneas. Por ejemplo, mediante dicho análisis se pueden explorar los efectos directos como indirectos en el conjunto de las variables observables, asumiendo la existencia de relaciones lineales entre ellas.



Capítulo III

*Análisis psicométrico de los instrumentos de  
medida de las variables de estudio*



### 3.1 Introducción

En la medición de lo psicológico existen algunos problemas generales que son invariantes a todos los campos. En todos los casos, por un lado, hay que estimar la cuantía de los errores cometidos al medir, y, por otro, hay que garantizar que la medición no es baladí, que tiene entidad explicativa y predictiva. En otras palabras, hay que comprobar que las mediciones son *fiables* y *válidas* (Muñiz, 1998).

Para probar la validez de las inferencias hechas a partir de las pruebas, como ocurre para someter a prueba cualquier otra hipótesis científica, hay que recoger evidencia empírica que corrobore o refute las inferencias (Muñiz, 1998). Como señala Messick (1989), la validación de un test abarca todas las cuestiones experimentales, estadísticas y filosóficas por medio de las cuales se evalúan las hipótesis y teorías científicas. La validación de constructo es un proceso continuo mediante el que se realizan múltiples estudios para aportar evidencia y poner a prueba distintas hipótesis acerca de la estructura interna del constructo, de la interpretación de los resultados de la medición y de sus relaciones teóricamente relevantes con otras variables (Messick, 1995). Numerosas técnicas de investigación se han usado para analizar la validez de los test. Diferentes técnicas son aplicables para la validación de contenido, de criterio y de constructo (Martínez Arias, 1996; Nunnally, 1978).

De esta manera, el objetivo de este capítulo fue evaluar la validez de constructo y fiabilidad de los instrumentos de medida de las variables de estudio en la población mexicana. Toda medición de constructos teóricos mediante indicadores empíricos requiere la comprobación de la adecuación de esos indicadores a las variables latentes (validez) y de la obtención de resultados consistentes en mediciones sucesivas (fiabilidad) (Martínez-Arias, 1996). En este sentido, el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) es una forma de evaluar si un grupo de variables medidas representan adecuadamente un número menor de constructos (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010; Hair, 1999). Este tipo de análisis también constituye un caso particular del análisis mediante estructuras de covarianzas que tiene como objetivo contrastar un modelo de medida con los datos obtenidos en una muestra (Rial, et al., 2006).

En una *aproximación deductiva o confirmatoria* el constructo está insertado en una teoría que dirige la definición del constructo indicando los comportamientos que pueden considerarse indicadores del constructo. Esta aproximación va desde la teoría hacia los hechos. En los procedimientos del AFC, se comienza con un modelo teóricamente plausible asumido para describir y/o “explicar” los datos empíricos. La construcción del modelo está basada o una información *a priori* sobre la naturaleza de la estructura de los datos, o bien en una teoría sustantiva en el campo de trabajo del que se trate. El

procedimiento permite una valoración de la correspondencia de semejanza entre las características del concepto planteado y los datos obtenidos sobre dicho concepto a través de sus indicadores, es decir, evaluar la correspondencia teórica entre el constructo y el dato (Schmitt, 1995) y hacer inferencias sobre los constructos delimitados a partir de muestras particulares de indicadores.

Finalmente, bajo la denominación genérica de fiabilidad se agrupan todo un conjunto de métodos y técnicas utilizadas por los psicólogos para estimar el grado de precisión con el que están midiendo sus variables (Muñiz, 1998). Existen diferentes métodos para estimarla, a través del coeficiente confiabilidad y a través del error estándar de medida. El primero se obtiene por distintos métodos y su interpretación depende de la fuente de error aleatorio que el método sea capaz de detectar. Estos métodos pueden clasificarse en dos categorías: a) coeficientes de consistencia interna, que se obtienen como consecuencia de una sola aplicación del test; y b) aquellos que se obtienen a partir de la correlación entre las puntuaciones de dos o más aplicaciones del test en la misma muestra de sujetos (Anastasi y Urbina, 1998; Martínez, 1996). Se utilice el índice que se utilice, y en cada caso hay razones técnicas para utilizar uno u otro, lo importante es que toda medición lleva asociado un grado de precisión que es empíricamente calculable (Muñiz, 1998).

### **3.2 Resultados**

Se realizó un estudio de análisis psicométrico de los instrumentos de medida de las variables de estudio, para evaluar su validez de constructo y su fiabilidad. En primer lugar, se analizaron los modelos de medida de las subescalas del inventario de contrato psicológico (Alcover y Martínez-Íñigo, 2005; Rousseau, 2000); en segundo lugar, compromiso afectivo (Arias, 2001; Meyer, Allen y Smith, 1993); enseguida, el cuestionario de percepción de apoyo organizacional (Eisenberger et al., 1986; Uribe-Prado, 2001); y finalmente, la autoeficacia laboral (Salanova, *et al.*, 2000; Schaufeli *et al.*, 1996), en la muestra de trabajadores mexicanos descritas en el método. A continuación se describirá el análisis de cada instrumento y el ajuste que obtuvo cada uno de ellos en el Análisis Factorial Confirmatorio, así como sus índices de fiabilidad calculados con el alfa de Cronbach.

*Contrato Psicológico: Obligaciones Empleador*

## Contrato Psicológico Relacional

En cuanto a los índices de ajuste absoluto, el modelo obtuvo una  $\chi^2$  de 97.58 ( $p > 0,05$ ), con 19 g.l., lo que indica que existen diferencias significativas entre la matriz de covarianzas estimada a partir de los parámetros y la matriz de covarianzas muestral, un GFI (0,95) bueno y un RMSEA (0,09) que es aceptable, sin embargo, los valores debajo de 0,05 son los que indican un buen ajuste. Respecto a los índices de ajuste incremental, el modelo obtuvo un CFI (0,95) bueno y un AGFI (0,91) razonable. Los indicadores de la bondad de ajuste del modelo indican un buen ajuste, susceptible de ser mejorado.

En la figura 3 se muestra la estimación de los parámetros estandarizados para el modelo de CP Relacional de las obligaciones del empleador. La correlación entre los dos factores es alta ( $r = 0,75$ ). En cuanto a la estructura estimada, se observa que los pesos de los indicadores sobre las variables latentes Lealtad del empleador (LEr) y Seguridad del empleador (SgEr) presentan pesos altos o moderados. Tanto el factor de Lealtad del empleador ( $\alpha = 0,82$ ), como el factor de Seguridad del empleador ( $\alpha = 0,82$ ), mostraron alfas adecuados, lo que apoya su fiabilidad.

## Contrato Psicológico Transaccional

En cuanto a los índices de ajuste absoluto, el modelo obtuvo una  $\chi^2$  de 115,35 ( $p > 0,05$ ), con 19 g.l., lo que indica que existen diferencias significativas entre la matriz de covarianzas estimada a partir de los parámetros y la matriz de covarianzas muestral, un GFI (0,94) aceptable y un RMSEA (0,1) en el límite de lo aceptable (Steiger, 1990). Respecto a los índices de ajuste incremental, el modelo obtuvo un CFI (0,77) y un AGFI (0,88) que no son adecuados. Los indicadores de la bondad de ajuste del modelo indican que, aunque su GFI fue bueno y el RMSEA aceptable, este modelo debe ser mejorado.

En la figura 4 se muestra la estimación de los parámetros estandarizados para el modelo de CP Transaccional de las obligaciones del empleador. La correlación entre los dos factores es alta ( $r = 0,72$ ). En cuanto a la estructura estimada, se observan pesos altos de los ítems 15 y 22 sobre la variable latente Corto Plazo del empleador (CPEr), sin embargo los ítems 1 y 8 son bajos; respecto a la variable latente sobre el aspecto

Limitado del empleador (LmEr), los ítems 10 y 24 muestran pesos aceptables, mientras que los ítems 3 y 17 muestran pesos bajos.

Esta evidencia junto con las estimaciones de los índices de bondad de ajuste indican que el modelo puede ser mejorado dejando fuera los ítems que mostraron pesos factoriales bajos. Respecto a la fiabilidad de los factores, el factor de Corto Plazo del empleador mostró un alfa bajo ( $\alpha = 0,55$ ), mientras que factor Limitado del empleador mostró un alfa no aceptable ( $\alpha = 0,33$ ), ambos índices muestran que es necesario tomar con cautela los resultados con esta subescala.

#### Contrato Psicológico Balanceado

En cuanto a los índices de ajuste absoluto, el modelo obtuvo una  $\chi^2$  de 326,77 ( $p > 0,05$ ), con 51 g.l., lo que indica que existen diferencias significativas entre la matriz de covarianzas estimada a partir de los parámetros y la matriz de covarianzas muestral, un GFI (0,89) aceptable y un RMSEA (0,1) en el límite de lo aceptable (Steiger, 1990). Respecto a los índices de ajuste incremental, el modelo obtuvo un CFI (0,91) aceptable y un AGFI (0,84) no aceptable. Los indicadores de la bondad de ajuste del modelo indican un ajuste aceptable, pero susceptible de ser mejorado.

En la figura 5 se muestra la estimación de los parámetros estandarizados para el modelo de CP Relacional de las obligaciones del empleador. La correlación entre los tres factores es muy alta, entre el Desempeño (DñEr) y el Desarrollo Interno (DIer) fue de  $r = 0,95$ , entre el Desempeño (DñEr) y el Desarrollo Externo (DExEr) fue de  $r = 0,96$ , y entre el Desarrollo Interno (DIer) y el Desarrollo Externo (DExEr) fue de  $r = 0,93$ . En cuanto a la estructura estimada, se observa que los pesos de los indicadores sobre las variables latentes Desempeño del empleador (DñEr), Desarrollo Interno (DIer) y Desarrollo Externo (DExEr) del empleador presentan pesos altos o moderados. El alfa del factor de Desempeño del empleador fue de  $\alpha = 0,827$ , en el factor de Desarrollo Interno fue de  $\alpha = 0,86$ , y en el factor de Desarrollo Externo fue de  $\alpha = 0,71$ , lo que apoya su fiabilidad.

Figura 3. Modelo de análisis factorial confirmatorio del contrato psicológico relacional de las obligaciones del empleador.

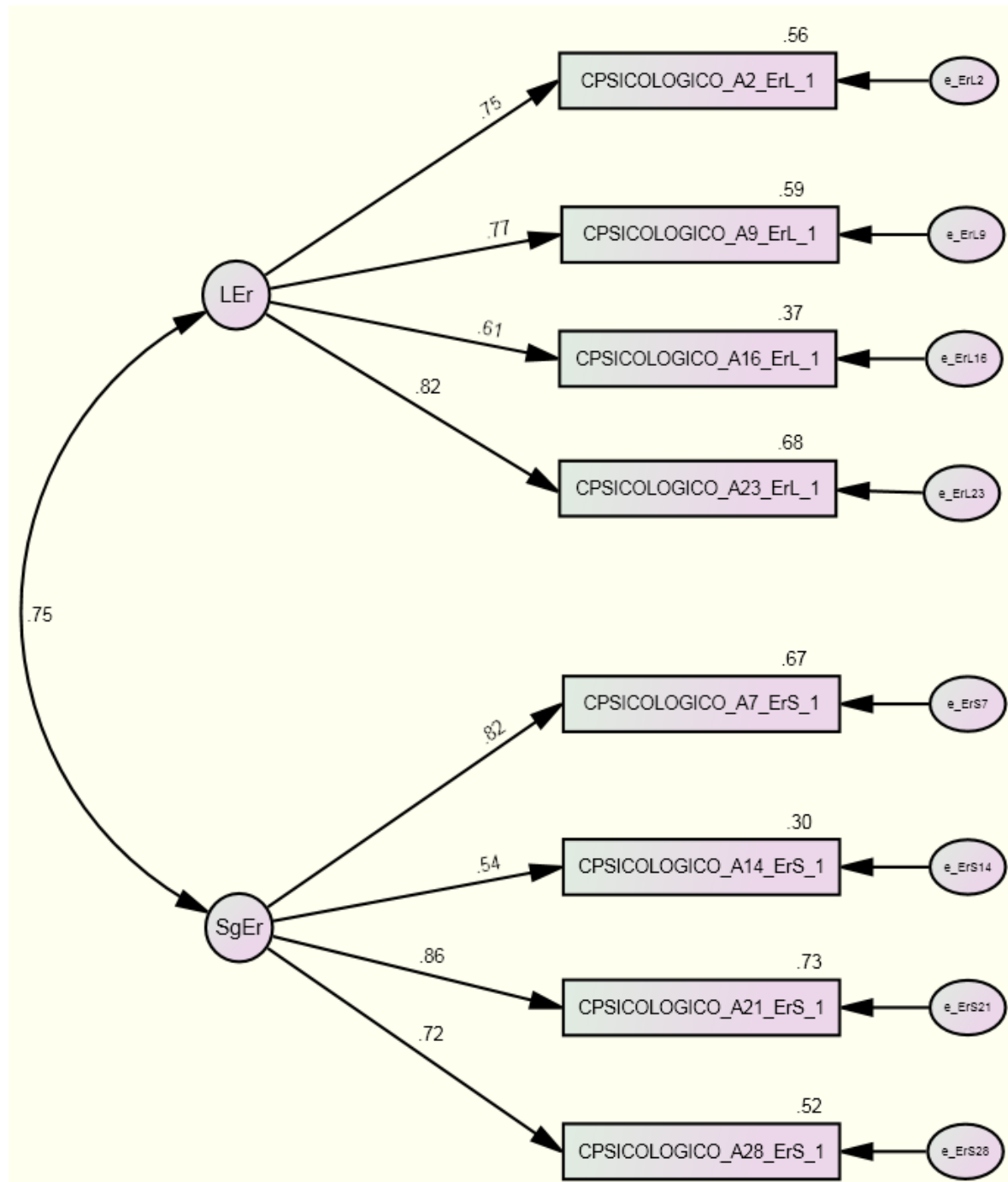


Figura 4. Modelo de análisis factorial confirmatorio del contrato psicológico transaccional de las obligaciones del empleador.

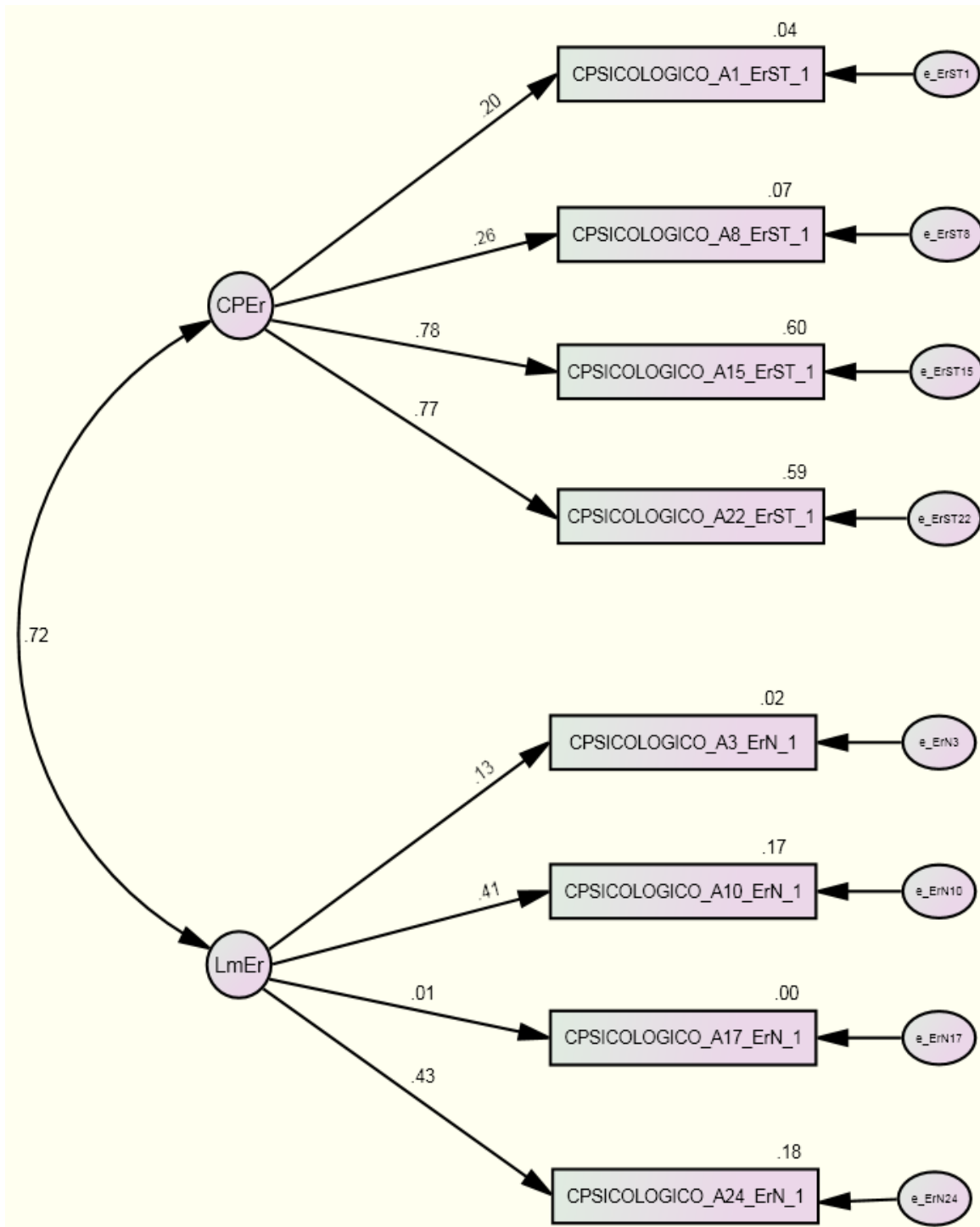
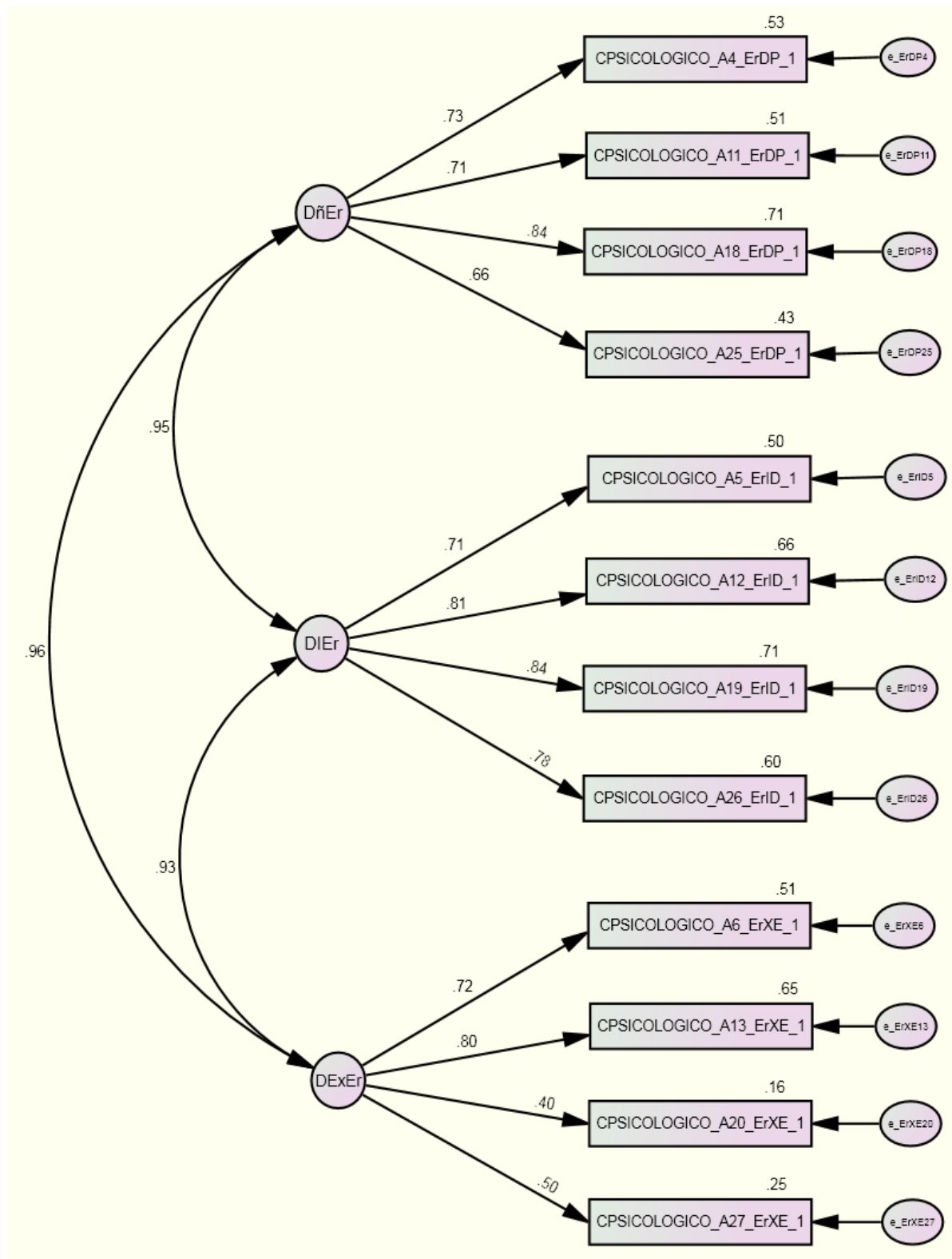




Figura 5. Modelo de análisis factorial confirmatorio del contrato psicológico balanceado de las obligaciones del empleador.



### *Contrato Psicológico: Obligaciones Empleado*

#### Contrato Psicológico Relacional

En cuanto a los índices de ajuste absoluto, el modelo obtuvo una  $\chi^2$  de 80,26 ( $p > 0,05$ ), con 19 g.l., lo que indica que existen diferencias significativas entre la matriz de covarianzas estimada a partir de los parámetros y la matriz de covarianzas muestral, un GFI (0,95) y un RMSEA (0,08) aceptables. Respecto a los índices de ajuste incremental, el modelo obtuvo un CFI (0,95) bueno y un AGFI (0,92) razonable. Los indicadores de bondad de ajuste del modelo indican un ajuste moderado, susceptible de ser mejorado.

En la figura 6 se muestra la estimación de los parámetros estandarizados para el modelo de CP Relacional de las obligaciones del empleado. La correlación entre los dos factores es alta ( $r = 0,75$ ). En cuanto a la estructura estimada, se observa que los pesos de los indicadores sobre las variables latentes Lealtad del empleado (LEe) y Seguridad del empleado (SgEe) presentan pesos altos o moderados, excepto el ítem 28 en el factor de SgEe. El alfa del factor de Lealtad del empleado fue de  $\alpha = 0,721$ , y del factor de Seguridad del empleado fue de  $\alpha = 0,703$ , ambos adecuados, lo que apoya su fiabilidad.

#### Contrato Psicológico Transaccional

En cuanto a los índices de ajuste absoluto, el modelo obtuvo una  $\chi^2$  de 45,64 ( $p > 0,05$ ), con 19 g.l., lo que indica que existen diferencias significativas entre la matriz de covarianzas estimada a partir de los parámetros y la matriz de covarianzas muestral, un GFI (0,97) muy bueno y un RMSEA (0,05) que indica un buen ajuste. Respecto a los índices de ajuste incremental, el modelo obtuvo un CFI (0,95) y un AGFI (0,95) adecuados. Los indicadores de bondad de ajuste del modelo indican un buen ajuste, susceptible de ser mejorado.

En la figura 7 se muestra la estimación de los parámetros estandarizados para el modelo de CP Transaccional de las obligaciones del empleado. La correlación entre los dos factores es alta ( $r = 0,62$ ). En cuanto a la estructura estimada, se observan pesos moderados sobre la variable latente Corto Plazo del empleado (CPEe); respecto a la variable latente sobre el aspecto Limitado del empleado (LmEe), se observan pesos aceptables y moderados. El alfa del factor Corto Plazo del empleado fue muy bajo de  $\alpha =$

0,39, y el del factor Limitado del empleado fue adecuado de  $\alpha = 0,77$ , así que es necesario tomar con cautela los resultados con el factor de Corto Plazo del empleado.

#### Contrato Psicológico Balanceado

En cuanto a los índices de ajuste absoluto, el modelo obtuvo una  $\chi^2$  de 285,16 ( $p > 0,05$ ), con 51 g.l., lo que indica que existen diferencias significativas entre la matriz de covarianzas estimada a partir de los parámetros y la matriz de covarianzas muestral, un GFI (0,92) aceptable y un RMSEA (0,09) en el límite de lo aceptable (Steiger, 1990). Respecto a los índices de ajuste incremental, el modelo obtuvo un CFI (0,84) y un AGFI (0,87) no aceptables. Los indicadores de la bondad de ajuste del modelo indican que, aunque su GFI fue bueno y el RMSEA aceptable, este modelo debe ser mejorado.

En la figura 8 se muestra la estimación de los parámetros estandarizados para el modelo de CP Balanceado de las obligaciones del empleado. La correlación entre los factores es moderada. En cuanto a la estructura estimada, se observa que los pesos de los indicadores sobre las variables latentes Desempeño del empleado (DñEe), Desarrollo Interno (DIEe) y Desarrollo Externo (DExEe) del empleador presentan pesos altos o moderados. Respecto a la fiabilidad de los factores, el alfa del factor de Desempeño del empleado fue de  $\alpha = 0,744$ , y el alfa del factor de Desarrollo Externo fue de  $\alpha = 0,72$ , lo que apoya su fiabilidad, mientras que el alfa del factor de Desarrollo Interno no es aceptable ( $\alpha = 0,486$ ), lo que indica que hay que tomar con cautela los resultados con este factor.

Figura 6. Modelo de análisis factorial confirmatorio del contrato psicológico relacional de las obligaciones del empleado.

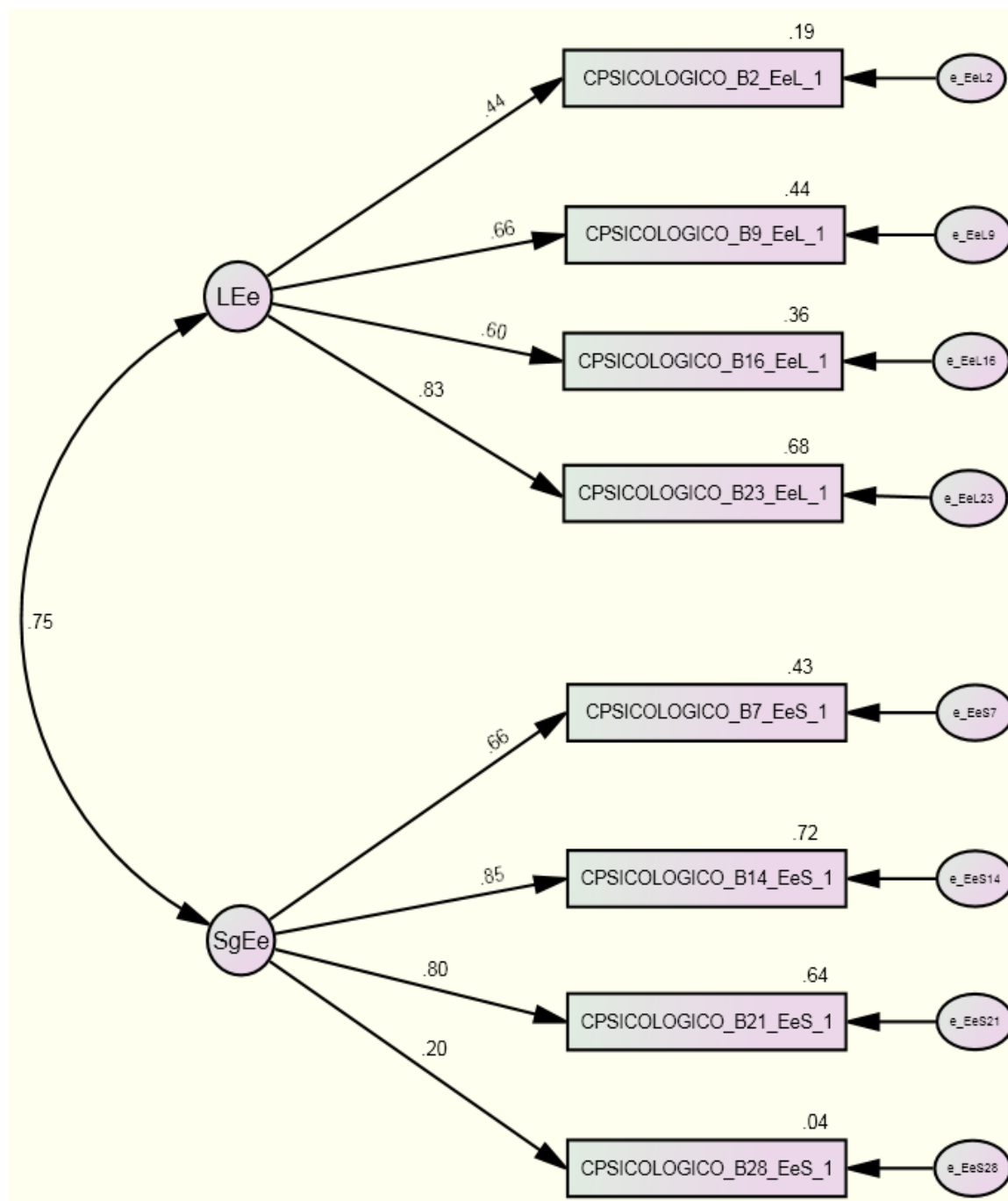


Figura 7. Modelo de análisis factorial confirmatorio del contrato psicológico transaccional de las obligaciones del empleado.

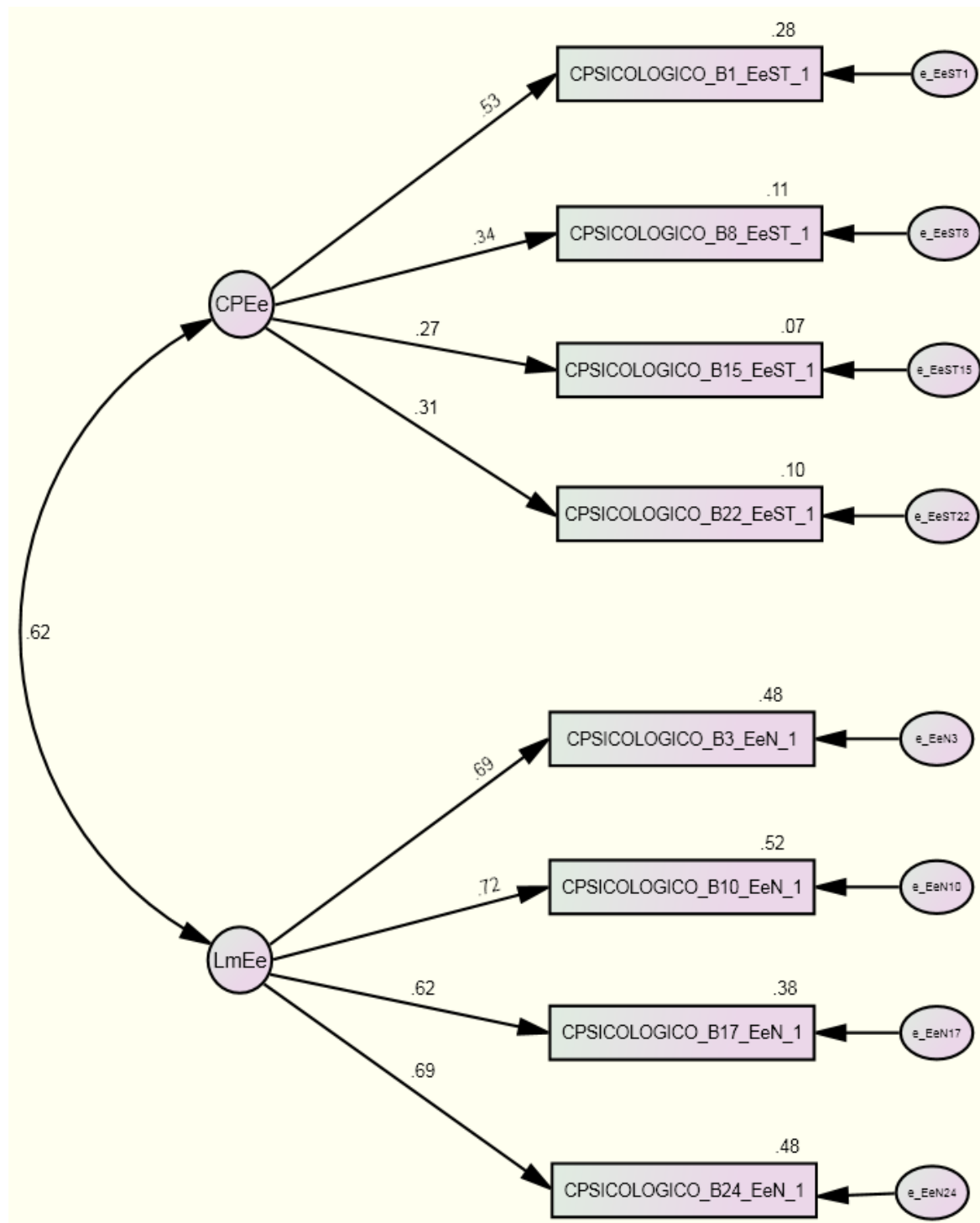
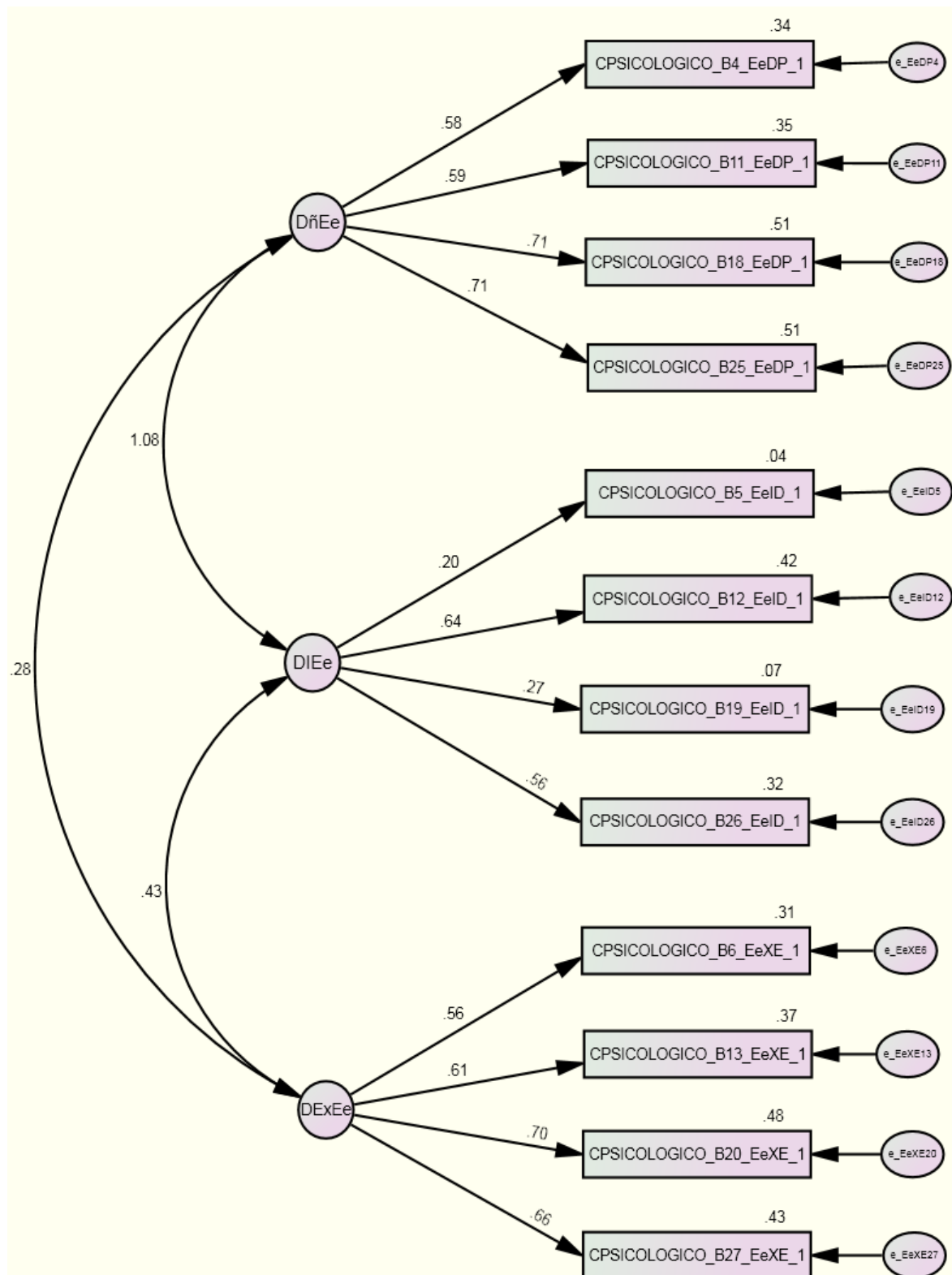


Figura 8. Modelo de análisis factorial confirmatorio del contrato psicológico balanceado de las obligaciones del empleado.

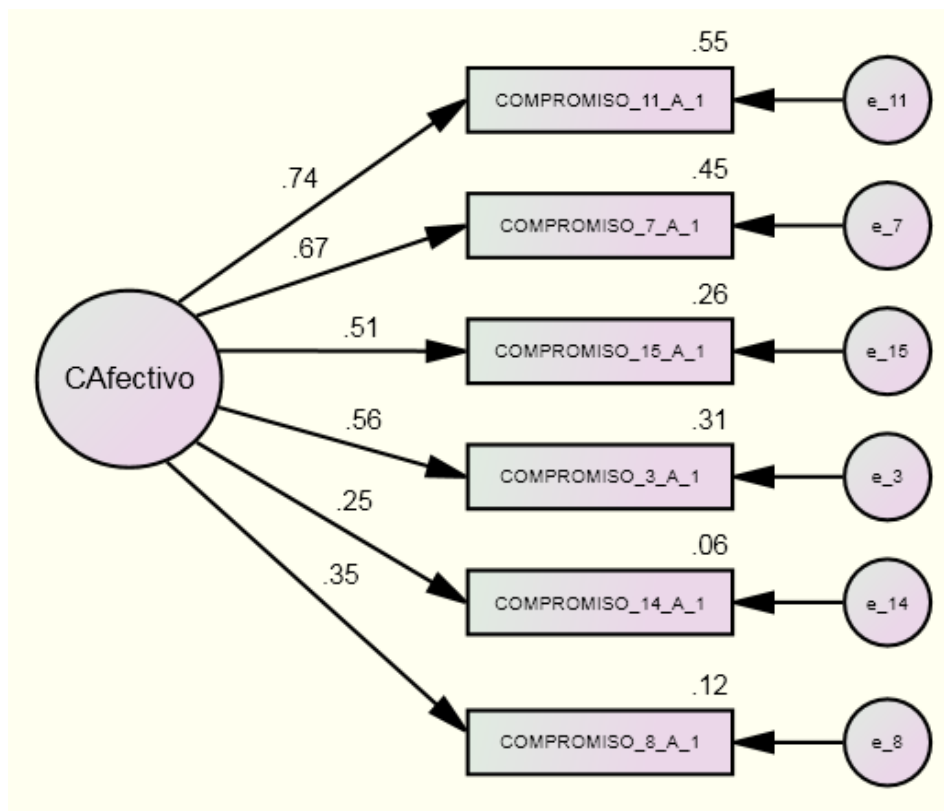


**Compromiso Afectivo**

En cuanto a los índices de ajuste absoluto, el modelo obtuvo una  $\chi^2$  de 22,49 ( $p > 0,05$ ), con 9 g.l., lo que indica que existen diferencias significativas entre la matriz de covarianzas estimada a partir de los parámetros y la matriz de covarianzas muestral, un GFI (0,98) adecuado y un RMSEA (0,05) que es aceptable. Respecto a los índices de ajuste incremental, el modelo obtuvo un CFI (0,97) y un AGFI (0,96) adecuados. En general, los indicadores de bondad de ajuste del modelo indican un buen ajuste, aunque susceptible de ser mejorado.

En la figura 9 se muestra la estimación de los parámetros estandarizados para el modelo de Compromiso Organizacional Afectivo. En cuanto a la estructura estimada, se observa que los pesos de los indicadores sobre la variable latente presentan pesos altos o moderados, excepto el ítem 14, aunque todos fueron significativos. Respecto a la fiabilidad, la escala obtuvo un alfa de  $\alpha = 0,66$ , ligeramente por debajo del criterio establecido habitualmente (0,70).

Figura 9. Modelo de análisis factorial confirmatorio del compromiso organizacional afectivo.

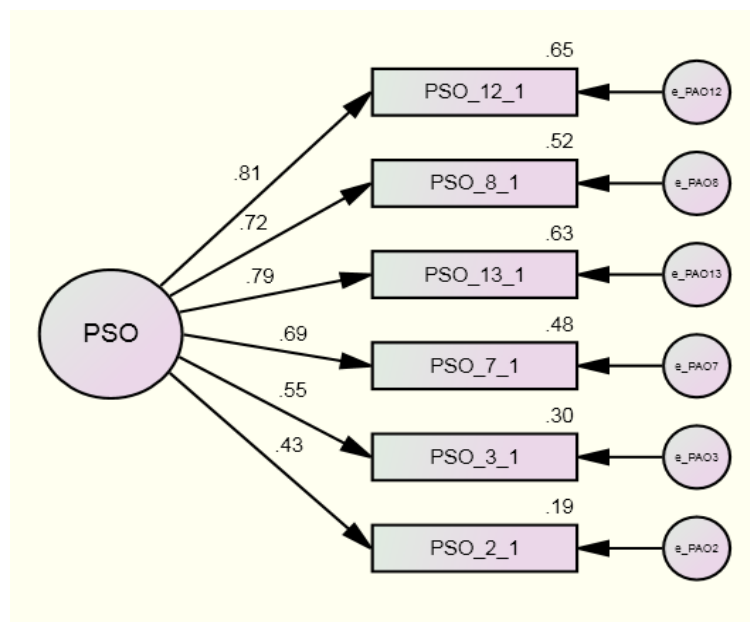


### Percepción de Apoyo Organizacional

En el caso del instrumento de la Percepción de Apoyo, se utilizaron 6 de los 13 ítems originales de la escala corta de Eisenberger et al. (1986) que utilizó Uribe-Prado (2001) en población mexicana. Se utilizaron estos 6 ítems con base en un estudio realizado por Martínez-Mejía y Alcover (2010), en el que se explora el comportamiento de la escala en una muestra de trabajadores mexicanos. En este estudio se encuentra que el Análisis Factorial Exploratorio arrojó una estructura de dos factores. En el caso del presente Análisis Factorial Confirmatorio se utilizaron los ítems que cargaron en el primer factor que explicaba la varianza más grande y que obtuvo un alfa adecuado (0,85).

En cuanto a los índices de ajuste absoluto, el modelo obtuvo una  $\chi^2$  de 75,04 ( $p > 0,05$ ), con 9 g.l., lo que indica que existen diferencias significativas entre la matriz de covarianzas estimada a partir de los parámetros y la matriz de covarianzas muestral, un GFI (0,95) bueno y un RMSEA (0,12) no aceptable, ya que el límite de lo aceptable es 0,10 (Steiger, 1990). Respecto a los índices de ajuste incremental, el modelo obtuvo un CFI (0,93) razonable y un AGFI (0,89) aceptable. En general, los indicadores de bondad de ajuste del modelo indican un ajuste moderado, susceptible de ser mejorado. En cuanto a la estructura estimada, se observa que los pesos de los indicadores sobre la variable latente presentan pesos altos o moderados (Figura 10). Respecto a la fiabilidad, la escala obtuvo un alfa adecuado de  $\alpha = 0,82$ .

Figura 10. Modelo de análisis factorial confirmatorio de la percepción de apoyo organizacional.



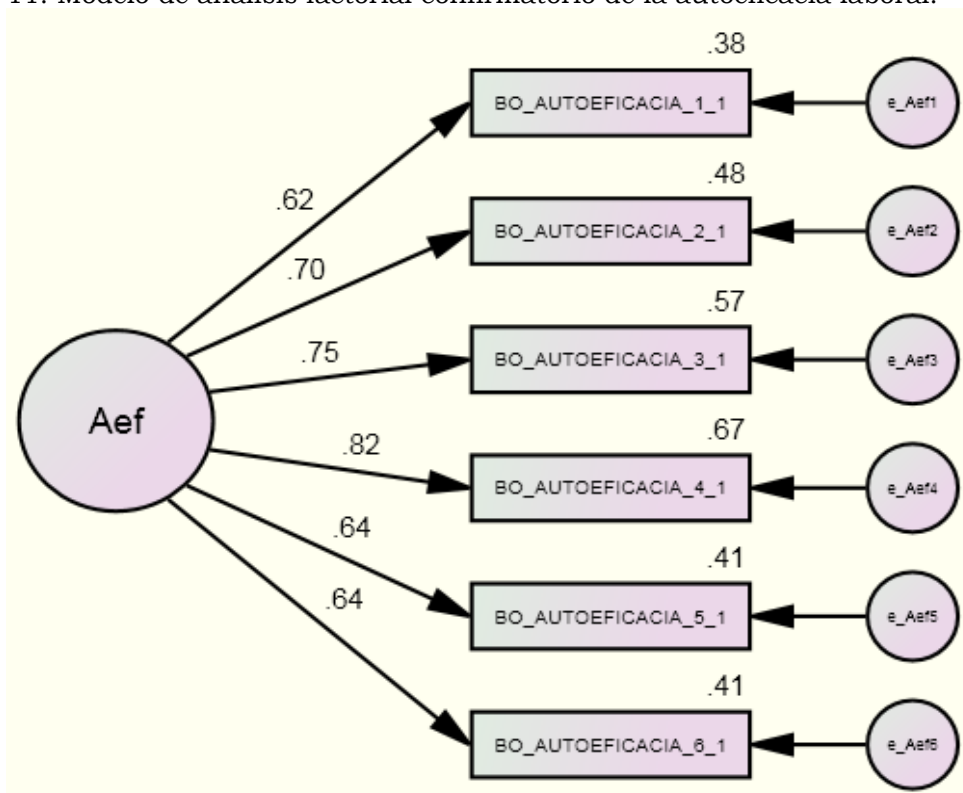


**Autoeficacia Laboral**

Los índices de ajuste absoluto muestran que el modelo obtuvo una  $\chi^2$  de 44,7 ( $p > 0,05$ ), con 9 g.l., lo que indica que existen diferencias significativas entre la matriz de covarianzas estimada a partir de los parámetros y la matriz de covarianzas muestral, un GFI (0,97) bueno y un RMSEA (0,08) aceptable. Respecto a los índices de ajuste incremental, el modelo obtuvo un CFI (0,96) bueno y un AGFI (0,93) aceptable. En general, los indicadores de bondad de ajuste del modelo indican un buen ajuste, susceptible de ser mejorado.

En la figura 11 se muestra la estimación de los parámetros estandarizados para el modelo de Autoeficacia Laboral. En cuanto a la estructura estimada, se observa que los pesos de los indicadores sobre la variable latente presentan pesos altos o moderados. Respecto a la fiabilidad, la escala obtuvo un alfa adecuado de  $\alpha = 0,84$ .

Figura 11. Modelo de análisis factorial confirmatorio de la autoeficacia laboral.



### 3.3 Discusión

El objetivo de este estudio fue evaluar la validez de constructo y fiabilidad de los instrumentos de medida de las variables de estudio en la población mexicana. Con base en lo anterior se realizó un estudio psicométrico de los instrumentos de medida de las variables de estudio. Para alcanzar el objetivo de este estudio se realizó un análisis factorial confirmatorio para cada uno de los instrumentos de medida de las variables de estudio: contrato psicológico (Alcover y Martínez-Íñigo, 2005; Rousseau, 2000); compromiso afectivo (Arias, 2001; Meyer, Allen y Smith, 1993); percepción de apoyo organizacional (Eisenberger et al., 1986; Uribe-Prado, 2001); y autoeficacia laboral (Salanova, *et al.*, 2000; Schaufeli *et al.*, 1996); en una muestra de trabajadores mexicanos.

El análisis del contrato psicológico se realizó para cada una de las escalas de las orientaciones relacional, transaccional y balanceada, tanto para las obligaciones del empleador como del empleado. En el análisis factorial confirmatorio, los indicadores de la bondad de ajuste del modelo propuesto de CP relacional tanto de las creencias de obligaciones del empleador como del empleado, mostraron un buen ajuste, aunque susceptible de ser mejorado. En cuanto a la estructura estimada, se presentan pesos altos o moderados. Los factores de Lealtad como el de Seguridad mostraron alfas adecuados que apoyan su fiabilidad. Los valores de los parámetros estimados junto con los índices de bondad de ajuste ofrecen datos adicionales que apoyan la validez de constructo del instrumento.

En el análisis factorial confirmatorio de la orientación del CP transaccional, tanto para las creencias de obligaciones del empleador como para las del empleado, los indicadores de la bondad de ajuste del modelo propuesto de CP transaccional de las obligaciones del empleador indican que el modelo debe ser mejorado. En cuanto a la estructura estimada, se observan pesos altos y bajos. Por lo que los resultados con esta subescala deben tomarse con cautela. Respecto a la fiabilidad de los factores, el factor de Corto Plazo del empleador mostró un alfa bajo ( $\alpha = 0,55$ ), mientras que factor Limitado del empleador mostró un alfa no aceptable ( $\alpha = 0,33$ ), ambos índices muestran que es necesario tomar con cautela los resultados con esta subescala. Estos resultados coinciden con los encontrados por Rousseau (2000), que menciona como problemáticos a estos factores, lo que puede indicar que es necesario revisar tanto el contenido de los ítems como el número de ellos que se incluyen en cada factor, ya que, por ejemplo, al definir con tres ítems y no cuatro, Rousseau (2000) encontró que mejoraba el alfa del factor de Corto Plazo del empleador. Los indicadores de la bondad de ajuste del modelo propuesto de CP transaccional de las obligaciones del empleado modelo indican un

buen ajuste, susceptible de ser mejorado. En cuanto a la estructura estimada, se observan pesos aceptables y moderados sobre las variables latentes. El alfa del factor Corto Plazo del empleado fue muy bajo ( $\alpha = 0,396$ ) y el del factor Limitado del empleado fue adecuado ( $\alpha = 0,775$ ), así que es necesario tomar con cautela los resultados con el factor de Corto Plazo del empleado.

En el análisis factorial confirmatorio, los indicadores de la bondad de ajuste del modelo propuesto de CP balanceado de las obligaciones del empleador indican un ajuste aceptable, aunque susceptible de ser mejorado. En cuanto a la estructura estimada, se observa que los pesos de los indicadores sobre las variables latentes Desempeño del empleador (LEr), Desarrollo Interno (DIer) y Desarrollo Externo (DExEr) del empleador presentan pesos altos o moderados. Los alfas de los tres factores del CP balanceado fueron adecuados, lo que apoyan su fiabilidad. Los valores de los parámetros estimados junto con los índices de bondad de ajuste ofrecen datos adicionales que apoyan la validez de constructo del instrumento. Los indicadores de la bondad de ajuste del modelo propuesto de CP balanceado de las obligaciones del empleado indican que este modelo debe ser mejorado. En cuanto a la estructura estimada, se observa que los pesos de los indicadores sobre las variables latentes Desempeño del empleado (DñEe), Desarrollo Interno (DIEe) y Desarrollo Externo (DExEe) del empleador presentan pesos adecuados y algunos bajos. Por lo que los resultados con esta subescala deben tomarse con cautela. Respecto a la fiabilidad de los factores, los alfas de los factores de Desempeño y Desarrollo Externo fueron adecuados, lo que apoya su fiabilidad, mientras que el alfa del factor de Desarrollo Interno fue bajo. En general, esta subescala del CP balanceado muestra un ajuste moderado, lo que indica que hay que tomar con cautela sus resultados.

En el análisis factorial confirmatorio, los indicadores de la bondad de ajuste del modelo propuesto de Compromiso Afectivo indican un buen ajuste, aunque susceptible de ser mejorado. El RMSEA (0,07) es aceptable y un CFI (0,96) bueno. En cuanto a la estructura estimada, se observa que los pesos de los indicadores sobre la variable latente presentan pesos altos o moderados. Los valores de los parámetros estimados junto con los índices de bondad de ajuste ofrecen datos adicionales que apoyan la validez de constructo del instrumento. Estos resultados aportan evidencia hacia líneas de investigación recientes que se refieren al compromiso organizacional como un aspecto actitudinal principalmente definido por un aspecto afectivo y otro cognitivo (Betanzos y Paz, 2007; Jaussi, 2007), lo que se acerca de una mejor manera con lo planteado inicialmente por Mowday et al., (1979; 1982).

Respecto a la percepción de apoyo organizacional la literatura ha señalado que este constructo es unidimensional (Eisenberger et al., 1986), sin embargo, en el estudio realizado por Martínez-Mejía y Alcover (2010), se encontraron dos factores. En el primer

factor se agruparon ítems referentes al apoyo organizacional. En el segundo factor se agruparon los ítems que se calificaron en sentido inverso, sin embargo, se refieren al no apoyo de la organización; a este factor se le llamó en ese estudio, traición organizacional. Para el análisis factorial confirmatorio, se tomaron en cuenta los ítems del factor 1, que se refieren al apoyo organizacional propiamente dicho. Los indicadores de la bondad de ajuste del modelo propuesto de percepción de apoyo organizacional indican un ajuste moderado, susceptible de ser mejorado. El RMSEA (0,12) no fue aceptable, mientras que el CFI (0,93) fue razonable. En cuanto a la estructura estimada, se observa que los pesos de los indicadores sobre la variable latente presentan pesos altos o moderados. Respecto a la fiabilidad, la escala obtuvo un alfa adecuado de  $\alpha = 0,826$ , estos resultados no sólo aportan evidencia sobre la fiabilidad del instrumento ya que Uribe-Prado (2001) encontró un alfa de 0,85 en una muestra mexicana con la versión de 13 ítems; además, indican que la versión de 6 ítems que se utilizó en el presente estudio muestra una consistencia interna y validez adecuadas en la medición del constructo.

Para Bandura (2001) las escalas de medida de autoeficacia deben ser adaptadas al dominio particular de funcionamiento que es objeto de interés ya que el sistema de creencias de eficacia no es un rasgo global sino un grupo de creencias ligadas a ámbitos de funcionamiento diferenciados. En este sentido, la autoeficacia laboral se enfoca a los aspectos de las creencias de eficacia en el trabajo (Grau, Salanova y Peiró, 2001; Salanova, Peiró y Schaufeli, 2002). Así, los resultados de este estudio aportan evidencia importante sobre este constructo. En el análisis factorial exploratorio de la autoeficacia laboral, se encontró un solo factor con una consistencia interna adecuada tanto en la organización pública como en la privada, así como en la muestra total. Este resultado aporta evidencia de la unidimensionalidad del constructo. Los indicadores de la bondad de ajuste del modelo propuesto de autoeficacia laboral indican un buen ajuste, susceptible de ser mejorado. El RMSEA (0,08) y un CFI (0,96) aceptable. En cuanto a la estructura estimada, se observa que los pesos de los indicadores sobre la variable latente presentan pesos altos o moderados. Los valores de los parámetros estimados junto con los índices de bondad de ajuste ofrecen datos adicionales que apoyan la validez de constructo del instrumento. Respecto a la fiabilidad, la escala obtuvo un alfa adecuado ( $\alpha = 0,84$ ), que logra un mejor alfa ( $\alpha = 0,73$ ) que Salanova et al. (2000).

Finalmente, es necesario tomar en cuenta algunas limitaciones de este estudio. La representatividad de la muestra aquí empleada podría también cuestionarse por haber participado organizaciones y trabajadores seleccionados por conveniencia. Otra limitación es que algunas de las medidas como la percepción de apoyo organizacional y el compromiso afectivo fueron traducidas, adaptadas al español y aplicadas con anterioridad en población mexicana; sin embargo, las medidas de contrato psicológico y

autoeficacia laboral, aunque están adaptadas al español, no se han aplicado sistemáticamente en el contexto mexicano. Futuras investigaciones deben considerar medidas más consolidadas y estandarizadas en población mexicana.

En síntesis, el presente estudio aporta evidencia sobre las propiedades psicométricas internas de los instrumentos de medida de las variables de estudio. Confirma que los instrumentos de medida muestran una validez de constructo aceptable, a excepción de poner atención en la subescala de CP Balanceado. Además, resulta en una primera etapa en la adaptación de instrumentos como el Inventario de Contrato Psicológico (Alcover y Martínez-Íñigo, 2005; Rousseau, 2000) y de autoeficacia laboral (Salanova, *et al.*, 2000; Schaufeli *et al.*, 1996) en la población mexicana. En definitiva, para poder asegurar que una prueba es válida hay que aportar diferentes tipos de evidencia que lo garantice, no se pueden hacer afirmaciones generales ni definitivas, pues como cualquier otra validación científica, la de los instrumentos de medida en psicología, es un proceso abierto en el que siempre cabe añadir nueva evidencia empírica que corrobore o refute la pertinencia de las inferencias hechas a partir de un test (Muñiz, 1998).



Capítulo IV

*Relación entre Contrato Psicológico y Compromiso  
Afectivo como planteamiento de Adherencia  
Organizacional.*





#### 4.1 Introducción

En una revisión sobre el cambio que está ocurriendo en la naturaleza del trabajo y de la relación empleador-empleado, Rousseau y Wade-Benzoni (1995), retoman el constructo y la definición de Mathieu y Zajac (1990) que se refiere a la adherencia organizacional como el vínculo, la conexión, el lazo o acuerdo entre el individuo y la organización. Como consecuencia, estos autores plantean que el significado de la adherencia y su carácter de dos vías (individuo-organización) es particularmente evidente en resultados recientes de dos áreas de la investigación organizacional: el compromiso organizacional y el contrato psicológico. A partir de este planteamiento, los investigadores organizacionales reconocen de forma progresiva y creciente la importancia de la adherencia organizacional como un fenómeno organizacional (Meyer et al., 2002; Rikketa y Van Dick, 2005; Rousseau y Wade-Benzoni, 1995).

De esta forma, partimos de un enfoque que relaciona dos constructos. Por un lado, el contrato psicológico se ha definido como las *“creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Un contrato psicológico emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros”* (Rousseau, 1989, p. 123). La idea subyacente es que entre empleador y empleado existe una relación de intercambio, que abarca lo que ambas partes tienen derecho a recibir y lo que cada uno está obligado a proporcionar a la otra (Alcover, 2002). Por otro lado, el compromiso se trata de una vinculación que establece el individuo con la organización (Cohen, 2003; Meyer y Allen, 1991; Swailes, 2002) y que está relacionado con diversos resultados organizacionales con base en la lógica de la perspectiva del intercambio social (Cohen, 2003). Los empleados que experimentan intercambios positivos con la organización, el trabajo o el grupo de trabajo actuarán de manera recíproca ofreciendo altos niveles de compromiso, lo que los motivará a contribuir a los resultados de la organización de otras formas como una baja rotación, bajo absentismo o mejor rendimiento (Meyer y Maltin, 2010; Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky, 2002).

Ahora bien, cómo se relaciona el concepto de contrato psicológico con el compromiso organizacional resulta una cuestión fundamental (Conway y Briner, 2005). Los cambios que afectan el contrato pueden tener implicaciones para el compromiso y la conducta de los empleados (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995). De esta manera, los empleados responden a los intentos de la organización para gestionar sus carreras y sus recompensas (Sparrow, 1996). La relación laboral implica un proceso dinámico a través del cual las aspiraciones de los empleados, las motivaciones, la carrera y el compromiso se desarrollan y evolucionan (Herriot y Pemberton, 1995). Como consecuencia, según

Schalk y Roe (2007), la existencia de un contrato psicológico implica que el empleado está en un cierto estado de compromiso y está dispuesto a aceptar los roles de trabajo y las tareas que define la organización y llevarlas a cabo de acuerdo con ciertas normas. En particular, el compromiso afectivo implicaría una disposición a actuar en beneficio de la organización (Brown, 1996; Meyer y Allen, 1997; Meyer, et al., 2002).

Aunque los contratos son, por definición, acuerdos voluntarios aceptados entre las partes para hacer algo (Rousseau y McLean Parks, 1993), los términos del contrato previamente convenidos pueden variar en la medida en que convergen con las necesidades del empleado y sus expectativas; de esta manera, la aceptación de un contrato por un empleado implica una voluntad de seguir adelante con sus términos (Rousseau y Schalk, 2000). El empleado, sin embargo, desarrolla una percepción particular de si el contrato es más o menos favorable, es decir, los empleados evalúan su particular relación laboral en relación con las obligaciones mutuas y en relación con sus necesidades y expectativas (Shore y Barksdale, 1998). En este sentido, MacLean Parks y cols. (1998), indican que cuanto más restringida sea la perspectiva del contrato psicológico menor será el compromiso del empleado hacia la organización. Por tanto, los contratos psicológicos que son más favorables estarán relacionados con mayores niveles de compromiso organizacional (Cassar, 2001; Freese y Schalk, 1996; Guest y Conway, 1998; Lester, Turnley, Bloodgood y Bolino, 2002; Turnley y Feldman, 1998). Es decir, a mejores condiciones en los términos del contrato psicológico para el empleado, mejor será la evaluación favorable hacia la organización, lo que resultaría en un mayor compromiso con la relación.

Un conjunto de estudios ha examinado las relaciones entre las percepciones de los tipos de contrato psicológico (relacional y transaccional) y las diferentes dimensiones del compromiso organizacional (Battisti et al., 2007; Hughes y Palmer, 2007; Lester, et al., 2002; Schalk y Roe, 2007). Por ejemplo, King (2003) encontró evidencia de que los empleados que perciben el contrato psicológico con una orientación relacional tienen un compromiso afectivo (CA) relativamente fuerte, mientras que aquellos que perciben una orientación más transaccional del contrato tienen mayor compromiso de continuidad (CC); también encontró que el compromiso normativo (CN) y el CC se correlacionaron positivamente con las puntuaciones del contrato relacional, aunque con menos fuerza en el caso de CC, y finalmente que el CA se correlacionó negativamente con las puntuaciones del contrato transaccional. Otros estudios también han informado de correlaciones positivas significativas entre los contratos relacionales y el CA (Hughes y Palmer, 2007; McFarlane Shore et al, 2006), sin embargo, los hallazgos referentes a las relaciones entre el CA y los contratos transaccionales han sido diversos y mixtos (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Hughes y Palmer, 2007; Sloboda, 1999). Por su parte, Sels et al. (2004) encontraron que el CA se relaciona positivamente con las perspectivas a largo

plazo de la relación laboral, es decir, los empleados que estaban comprometidos afectivamente percibieron las obligaciones del empleador a largo plazo.

Como se ha observado en la revisión de la literatura sobre la relación del contrato psicológico y el compromiso organizacional, en particular el compromiso afectivo ha encontrado consistencia en la investigación científica. Con base en estos antecedentes se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

*Hipótesis 1a: La orientación relacional del contrato psicológico tendrá una relación positiva más alta con el compromiso afectivo.*

*Hipótesis 1b: La orientación transaccional del contrato psicológico tendrá una relación inversa con el compromiso afectivo.*

*Hipótesis 1c: La orientación balanceada del contrato psicológico tendrá una relación positiva con el compromiso afectivo.*

Si bien se propone que tanto la orientación relacional como la balanceada tendrán una relación positiva con el compromiso afectivo, se espera que la relación sea más fuerte en el caso de la orientación relacional que en la de la orientación balanceada.

## **4.2 Resultados**

Se realizó un estudio de tipo transversal para analizar el tipo de relación entre las orientaciones del contrato psicológico y el compromiso afectivo, como los constructos involucrados involucrados en el estudio de un modelo de adherencia organizacional. Se llevaron a cabo análisis correlacionales y regresión lineal para conocer la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables y poner a prueba las hipótesis planteadas.

En el tabla 2 se muestran los estadísticos descriptivos (medias y desviaciones típicas) y los alfas de Cronbach de las variables de estudio. El coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach del compromiso afectivo ( $\alpha = 0,678$ ) obtuvo un puntaje ligeramente por debajo del criterio definido habitualmente, mientras que el CP relacional ( $\alpha = 0,887$ ), el CP transaccional ( $\alpha = 0,73$ ) y el CP balanceado ( $\alpha = 0,89$ ) obtuvieron alfas adecuados.

Las tres orientaciones del contrato psicológico mostraron correlaciones significativas con el compromiso afectivo. El CP relacional mostró una correlación significativa positiva con el compromiso afectivo ( $r = 0,63$ ,  $p < 0,001$ ), con lo que encuentra sustento la H1a. El CP transaccional mostró una correlación significativa inversa con el compromiso afectivo ( $r = -0,17$ ,  $p < 0,01$ ), con lo que encuentra sustento la H1b. El CP balanceado mostró una correlación significativa positiva ( $r = 0,41$ ,  $p < 0,001$ ), con lo que encuentra sustento la H1c.

Adicionalmente, como se esperaba, la relación positiva entre la orientación relacional y el compromiso afectivo fue más robusta que la encontrada entre la orientación balanceada y el compromiso. Se comprueba así que la orientación balanceada, al contar con elementos de carácter más transaccional juntos con los de naturaleza relacional, parece reducir ligeramente su capacidad de generar compromiso afectivo en los empleados, en comparación con el contrato psicológico de orientación relacional.

Tabla 2. Medias, desviaciones estándar, índice de fiabilidad y correlaciones entre las orientaciones de CP y el compromiso afectivo.

	M	DT	Compromiso Afectivo	CP Rel	CP Trans	CP Baal
Compromiso Afectivo	2,58	,86	,67	,63**	-,17**	,41**
CP Relacional	2,63	,75	,63**	,88	-,07	,70**
CP Transaccional	1,76	,59	-,17**	-,07	,73	,13**
CP Balanceado	2,58	,64	,41**	,70**	,13**	,89

Los alfa de cronbach se muestran en la diagonal de la matriz.

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ .

Una vez que se encontraron correlaciones significativas entre las tres orientaciones del contrato psicológico y el compromiso afectivo, se realizaron análisis de regresión lineal con el objetivo de conocer la fuerza y dirección de esta relación. En primer lugar, se realizaron análisis de regresión lineal simple y, en segundo lugar, análisis de regresión lineal múltiple. Como se observa en la tabla 3, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), que representa la fuerza de la relación, indica que el 40,4% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP relacional ( $\beta = 0,63$ ,  $p < 0,001$ ), lo que muestra un buen ajuste del modelo y aporta más evidencia a la H1a.

En cuanto a la relación entre el CP Transaccional y el compromiso afectivo, se observa el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), indica significativamente que el 2,9% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP Transaccional, lo que muestra un ajuste moderado del modelo y aporta más evidencia a la H1b, sin embargo, es necesario mencionar que la relación es inversa como lo muestra el coeficiente de regresión ( $\beta = -0,17$ ,  $p < 0,001$ ). Finalmente, se observa que el tercer coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 17% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP balanceado ( $\beta = 0,41$ ,  $p < 0,001$ ), lo que muestra un ajuste moderado del modelo y aporta más evidencia a la H1c (Tabla 3).

Tabla 3. Regresión lineal simple del compromiso afectivo en cada una de las orientaciones del contrato psicológico.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$R^2$
CP Relacional	,63***	,40
CP Transaccional	-,17***	,02
CP Balanceado	,41***	,17

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$ .

A continuación, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple por pasos con el objetivo de investigar si es posible mejorar la fuerza de la relación entre el contrato psicológico y el compromiso afectivo, si se incluyen en el modelo una a una las tres orientaciones del CP.

Tabla 4. Regresión lineal múltiple del Compromiso Afectivo en las orientaciones del CP.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$R^2$
CP Relacional	,64***	
CP Transaccional	-,11***	
CP Balanceado	-,03	,41

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$ .

En la tabla 4 se observa que la orientación que muestra el coeficiente de regresión más alto es el CP relacional ( $\beta = 0,64$ ,  $p < 0,001$ ) y en segundo lugar, con una relación inversa el CP transaccional ( $\beta = -0,11$ ,  $p < 0,001$ ), mientras que el CP balanceado no muestra una relación significativa. De esta manera, el modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 1,4% ( $F = 12,51$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que el 41,9% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por el CP relacional con una relación positiva o directa, y por el CP transaccional con una relación negativa o inversa en segundo lugar. Este análisis permitió obtener apoyo a las hipótesis sobre las orientaciones relacional y transaccional, pero no permitió obtener apoyo adicional para la hipótesis sobre la orientación balanceada.

### **4.3 Discusión**

Con base en el planteamiento de la adherencia organizacional (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995), el objetivo de este estudio fue conocer el tipo de relación entre las orientaciones del contrato psicológico y el compromiso afectivo, como constructos complementarios en el estudio de la relación empleado-empleador en una muestra de trabajadores mexicanos.

Rousseau (1995; Rousseau y McLean Parks, 1993) hace énfasis en que el contrato psicológico puede variar en fuerza y generalidad y como consecuencia el compromiso puede tener diferentes significados (Alcover, 2002). Tanto las obligaciones transaccionales como relacionales se ha encontrado empíricamente que son distintas (Conway y Briner, 2005; Rousseau, 2000), aunque se han sugerido caracterizaciones multidimensionales alternativas (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Ho et al., 2006; Kickul y Lester, 2001) como una orientación balanceada del contrato psicológico. En este estudio, se encontró evidencia que sustentó dos de las hipótesis planteadas. Las tres orientaciones del contrato psicológico, relacional, transaccional y balanceada, mostraron correlaciones estadísticamente significativas con el compromiso afectivo en las direcciones esperadas, sin embargo, en el análisis de regresión lineal múltiple, la orientación balanceada no mostró una relación significativa cuando están presentes las orientaciones relacional y transaccional. Este resultado refuerza la idea de que las dos orientaciones del contrato psicológico, relacional y transaccional, que se plantearon inicialmente (Rousseau, 1995) son las que se deben considerar tanto en la investigación

como en las implicaciones prácticas en las organizaciones (Lester, Turnley, Bloodgood y Bolino, 2002).

Los contratos relacionales involucran relaciones abiertas y a largo plazo, implican inversiones considerables (socioemocionales y económicas) de los empleados (habilidades específicas de la compañía, desarrollo de carrera a largo plazo) y de los empleadores (amplio entrenamiento y apoyo). Estas inversiones incluyen un alto grado de mutua interdependencia y barreras de salida. Después de analizar estos resultados, se realizó un análisis de regresión, que mostró que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 40,4% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP Relacional, lo que indica un buen ajuste del modelo y aporta más evidencia a la H1a.

En el caso de los contratos transaccionales se enfocan en el corto plazo y en intercambios monetarios. Los contratos transaccionales son limitados, con acuerdos que mantienen la distancia, baja implicación y de corta duración. En el análisis de regresión lineal, se observa que la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP transaccional, lo que aporta más evidencia a la H1b, corroborando que esta relación es inversa. Según Rousseau (1995; Alcover, 2002), se espera que los contratos transaccionales produzcan bajo compromiso en todas sus formas con la posible excepción del compromiso de continuidad cuando las alternativas de trabajo son bajas. Cuando una parte viola el contrato transaccional, la otra parte habitualmente termina la relación, lo que trae como consecuencia que bajo acuerdos transaccionales, los empleados incompetentes son despedidos, y los empleados renuncian a organizaciones que no son dignas de confianza.

En cuanto al CP balanceado, el análisis de regresión lineal, indica que la variación en el compromiso afectivo también se explica por el CP balanceado, lo que aporta evidencia a la H1c. De esta manera, los contratos balanceados asignan responsabilidades en ambas partes del contrato y como tal es más probable que se cree mayor mutualidad debido a las continuas interacciones, intercambios y soporte mutuo que requieren (Alcover, 2002; Rousseau, 1995). Entonces se puede decir que los contratos balanceados reflejan la adherencia individuo-organización cuando los intercambios mutuos (de tiempo, esfuerzo, contribuciones y desarrollo) son amplios y están condicionados en la capacidad del individuo de proporcionar los niveles de rendimiento y la habilidad de la organización para desarrollar y utilizar las capacidades de los individuos (Jong et al., 2009).

Ahora, cuando se incluyeron cada una de las orientaciones del CP por separado en un modelo de regresión simple con el compromiso afectivo, todas mostraron una relación significativa. Sin embargo, cuando se incluyeron las tres orientaciones en un mismo modelo de regresión múltiple, las orientaciones relacional y transaccional fueron las

únicas que contribuyeron significativamente en la explicación de la variación del compromiso afectivo. Según Rousseau y Wade-Benzoni (1995), por un lado, la adherencia organización-individuo puede tomar muchas formas dependiendo de los objetivos y estrategia de la organización así como las necesidades de los individuos; por otro lado, los patrones de adherencia también pueden variar con los grandes cambios sociales y entre culturas (Kickul et al., 2004). Así, para la muestra de este estudio, las orientaciones relacional y transaccional del contrato psicológico son los aspectos significativos que anteceden al compromiso afectivo, aunque cabe hacer énfasis que con efectos opuestos (Coyle-Shapiro y Kessler, 1998; Cuyper et al., 2008; McInnis et al., 2009; Rousseau y Tijoriwala 1998).

De esta manera, los resultados de esta investigación son consistentes con el estudio de Montes e Irving (2008) que se basaron en las cualidades distintas de los acuerdos relacionales y transaccionales para desarrollar y probar hipótesis acerca de las reacciones diferenciales de los empleados al subcumplimiento, cumplimiento y sobrecumplimiento de las promesas relacionales y transaccionales. Estos autores encontraron que los empleados reaccionaron de manera diferente en distintos niveles de cumplimiento de sus contratos relacionales y transaccionales; además, encontraron que la confianza es un mecanismo central de los acuerdos relacionales, en contraposición a los efectos del incumplimiento del contrato psicológico sobre los acuerdos transaccionales.

Es necesario considerar las aportaciones de este estudio teniendo en cuenta el contexto de sus limitaciones. Se utilizaron instrumentos de autoinforme para medir los distintos constructos que, en función de las circunstancias y del momento, es posible que varíen sus resultados. La representatividad de la muestra aquí empleada podría también cuestionarse por haber participado organizaciones y trabajadores seleccionados por conveniencia, por lo que los resultados deben tomarse con cautela. Se llevó a cabo un estudio transversal por lo que se sugiere para futuras investigaciones plantear un estudio longitudinal que permita detectar los cambios a lo largo del tiempo así como establecer posibles relaciones causales entre las variables.

De esta manera, el planteamiento de la *Adherencia Organizacional*, sustenta que las organizaciones que invierten fuerte y se comprometen en el entrenamiento y en el desarrollo de sus miembros, quienes a cambio estarán socializados en la cultura organizacional, se sentirán comprometidos y vinculados a la organización y mantendrán actitudes y comportamientos positivos que contribuirán al logro de sus objetivos (Jong, 2009). En contraste, las relaciones laborales donde los individuos proporcionan servicios limitados a la organización, la cual tampoco invierte en entrenamiento y desarrollo se caracterizarán por un bajo involucramiento (Cuyper, et al., 2008; Rousseau y Wade-Benzoni, 1995).



En consecuencia, los resultados de este estudio aportan evidencia de que el contrato psicológico es un fuerte antecedente del compromiso afectivo (Lester, Turnley, Bloodgood y Bolino, 2002; Ten Brink, Den Hartog, Koopman y Van Muijen; 2000) y que su dinámica incluye tanto aspectos relacionales como transaccionales (Coyle-Shapiro and Kessler 2000; Cuyper, Rigotti, Witte y Mohr, 2008). Estos resultados indican que la adherencia organizacional entendida como la relación entre el contrato psicológico y el compromiso afectivo, puede ser un modelo más poderoso en la investigación de una amplia gama de conductas y actitudes organizacionales, tanto de los empleados como de sus responsables o gestores, como pueden ser la percepción de apoyo organizacional, el rendimiento, la satisfacción laboral, etc., por una parte, o el diseño de las políticas y prácticas de gestión de personas, por la otra.



Capítulo V

*Relación entre Adherencia Organizacional y la  
Percepción de Apoyo Organizacional*



### 5.1 Introducción

Tanto el contrato psicológico (CP) como la percepción de apoyo organizacional (PAO) son conceptos relacionados en cuanto a que ambos se basan en los principios del intercambio social (Blau, 1964) y dependen de la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), lo que los convierte en aspectos centrales en la evaluación global que hacen los empleados en su relación con la organización (Aseagle y Eisenberger, 2003). Sin embargo, la investigación sobre los dos enfoques ha permanecido independiente durante dos décadas. No ha sido hasta que Aselage y Eisenberger (2003) realizaron un intento teórico por integrar la PAO y el CP. Estos autores sostienen que la integración de ambos marcos proporciona una comprensión más global de la relación empleador-empleado.

Los conceptos teóricamente se refieren a fenómenos diferentes, sin embargo, en ocasiones, los investigadores los han tratado como sinónimos, por ejemplo, Millward y Brewerton (2000) se refieren a la PAO como una aproximación en el cumplimiento del contrato, o como elemento del contrato psicológico de un individuo (Guzzo, Noonan, y Elron, 1994). Otras investigaciones han reconocido el carácter distintivo conceptual de los dos conceptos, y los han investigado como antecedentes y consecuentes del cumplimiento o incumplimiento de contrato psicológico (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Tekleab, Takeuchi, y Taylor, 2005).

En cuanto a la evidencia que existe de la relación de ambos constructos, Coyle-Shapiro y Conway (2005) realizaron una investigación en la que trabajaron con ambos constructos para aclarar la ambigüedad que hay en torno al CP y la PAO. Examinaron si los conceptos eran distintos y exploraron la relación entre ellos a lo largo del tiempo. Sus resultados sustentan que los dos conceptos son distintos. En cuanto a su interrelación en el tiempo, desde la perspectiva del CP, encontraron poco sustento en cuanto a la relación recíproca entre las dos variables. Por otro lado, desde la perspectiva de la PAO y separando el cumplimiento del CP en sus dos factores (percepción de obligaciones del empleador y la percepción de incentivos), estos autores encontraron que la percepción de incentivos del empleador se relacionó positivamente con la PAO, en cambio, mostró una relación negativa con la percepción de obligaciones del empleador. Estos investigadores proponen que las futuras líneas de investigación deben explorar esta relación de la PAO y el CP en diferentes tipos de muestras y sobre diversas variables, entre ellas el bienestar y el compromiso organizacional de los empleados.

En lo que se refiere al contenido del CP, potencialmente puede involucrar cualquier asunto que pueda ser intercambiado entre la organización y el empleado (retribución, formación y apoyo, a cambio de lealtad, rendimiento y flexibilidad). De modo parecido,

la percepción de un empleado del apoyo de su organización se extiende más allá hacia los temas relacional-emocionales como el cuidado del bienestar, la ayuda para el rendimiento laboral, el enriquecimiento del trabajo y condiciones de trabajo adecuadas; de ahí que el contenido de la PAO y el CP incluya un amplio rango de temas relacionados con el intercambio empleado-organización (Aseagle y Eisenberger, 2003; Eisenberger et al., 1986). No obstante, los dos conceptos se diferencian en varios aspectos; el más importante de ellos es la “creencia” a la cual se refiere cada concepto. La PAO se refiere a las creencias de los empleados sobre el nivel en que la organización está comprometida con ellos y cuida de su bienestar (Rhoades y Eisenberger, 2002; Wayne, Shore y Liden, 1997). En contraste, el CP se refiere a la percepción de obligaciones mutuas y la medida en que estas obligaciones se cumplen en la relación de intercambio empleador-empleado (Rousseau, 1995).

El antecedente más relevante en la integración de estos dos constructos se encuentra en la investigación que realizaron Guzzo, Noonan y Elron (1994), en la que evaluaron los vínculos entre las prácticas de las organizaciones y las consecuencias relevantes de retención (compromiso organizacional, intención de permanecer en el puesto extranjero y la intención de renuncia), así como los procesos psicológicos que median estos vínculos, la PAO y el CP en una muestra de gerentes expatriados. Estos investigadores consideran que la experiencia de expatriación amplía el contrato psicológico relacional porque virtualmente todos los aspectos de la vida diaria de los expatriados están abiertos a la influencia de su empleador. Es decir, así como hay aspectos tangibles y cuantificables del contrato, hay numerosos aspectos menos tangibles como, por ejemplo, las expectativas del empleado sobre su carrera profesional y lo central de la estrategia del negocio para la cual contribuye con su trabajo; así mismo, también los empleados pueden asumir que la organización tiene una responsabilidad por su seguridad personal y el bienestar de su familia. De acuerdo con los resultados que obtuvieron, concluyen que la fuerza del compromiso organizacional de los empleados puede cambiar abruptamente como resultado de una reevaluación del contrato psicológico, una reevaluación que puede precipitarse por un cambio en las condiciones relacionadas con el trabajo y la percepción de apoyo organizacional y familiar.

Coyle-Shapiro y Conway (2005) sugieren que en las relaciones caracterizadas por crecientes niveles de apoyo de la organización, la importancia del contrato psicológico en términos de sentimiento de obligación queda en segundo plano, mientras que en las relaciones caracterizadas por la disminución del apoyo de la organización, los empleados son más propensos a invocar el contrato psicológico, posiblemente como un medio de regular un deterioro de las relaciones. A falta de PAO, los empleados pueden vigilar más la medida en que su empleador está cumpliendo con el contrato. Investigaciones sobre contratos relacionales sostienen que los individuos tienen menos

probabilidades de percibir la relación en términos de obligaciones recíprocas (Fitzgibbons, 1992). Al respecto, se puede mencionar que existe investigación sobre la teoría de la agencia (Rousseau y McLean Parks, 1993; Sharma, 1997) que se basa en el supuesto de que los contratos son necesarios en las relaciones en las que hay muy poca confianza en la otra parte para ejecutar su parte del trato, por lo tanto, la necesidad de contratos. Con base en esto, se puede decir que los empleados también pueden percibir que los contratos psicológicos son necesarios en relaciones que se caracterizan por un bajo apoyo.

La base común que comparten la PAO y el CP, en cuanto a su enfoque en la relación empleado-organización y su dependencia de la norma de la reciprocidad para explicar un conjunto similar de variables de los empleados (por ejemplo, el compromiso afectivo y el comportamiento de ciudadanía organizacional), cuestiona la investigación de estas variables de forma independiente de los conceptos para entender la relación de intercambio. Por eso es importante explorar la interrelación entre los dos conceptos y explorar si se hace una contribución conjunta en la explicación de los resultados de los empleados cuando se incluyan en un mismo diseño (Coyle-Shapiro y Conway, 2005).

Por otro lado, la relación entre la percepción de apoyo organizacional y el compromiso organizacional está basada en la teoría de intercambio social y en la norma de reciprocidad (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2002; Gouldner, 1960). Esto es porque el compromiso es un elemento básico que puede ser intercambiado, por lo que es probable que las personas se sientan comprometidas con una organización cuando sienten que la organización está comprometida con ellas (Fuller et al., 2003). Según Rohades et al. (2001), basada en la norma de reciprocidad, la PAO, puede crear un sentido de obligación por cuidar la organización y ayudarla a alcanzar sus objetivos. La obligación (Gouldner, 1960) de intercambiar cuidado por cuidado (Foa y Foa, 1980) debería aumentar el compromiso afectivo hacia la organización (Eisenberger et al., 1986). Así, se espera que este constructo se constituya en un antecedente importante del compromiso organizacional. De esta manera, los empleados pueden compensar la percepción de deuda incrementando su compromiso hacia la organización (Eisenberger et al., 1986; Mowday et al., 1982; Rousseau, 1989; Schein, 1980; Wayne, Shore y Liden, 1997).

Existen numerosos estudios que reportan una fuerte asociación entre la PAO y el CO (Allen, Shore, y Griffeth, 1999; Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990; Guzzo, Noonan, y Elron, 1994; Hutchison, 1997; Hutchison y Garstka, 1996; Jones, Flynn, y Kelloway, 1995; McFarlane Shore y Tetrick, 1991; McFarlane Shore y Wayne, 1993; Settoon, Bennett, y Liden, 1996; Wayne et al., 1997). Con base en esto, Rhoades, Eisenberger y Armeli (2001), mencionan que el vínculo emocional de los empleados con la organización (ej. el compromiso afectivo) es un determinante importante de la

dedicación y lealtad de los empleados que se genera por el apoyo que la organización les proporciona. Así, la perspectiva del apoyo organizacional, ayuda a explicar el compromiso emocional de los empleados hacia la organización, ya que esta perspectiva asume que en la medida en que la organización conozca las necesidades socioemocionales de los empleados y que éstos evalúen la disposición de la organización de incrementar las recompensas por sus esfuerzos, los empleados formarán creencias sobre lo mucho que la organización valora sus contribuciones y cuida de su bienestar. Como consecuencia los empleados comprometidos afectivamente tendrán un sentido de pertenencia e identificación que incrementará su involucramiento en las actividades organizacionales, tendrán la buena disposición de perseguir las metas establecidas así como el deseo de permanecer en la organización (Meyer y Allen, 1991; Mowday, Porter y Steers, 1982).

La PAO siempre ha resultado un fuerte predictor del CA (Meyer et al, 2002; Rhoades et al, 2002.). Esta relación no es de extrañar, puesto que el CA está conceptualizado como una respuesta a las experiencias positivas de trabajo que se percibe que la organización está ofreciendo (Meyer, Irving, y Allen, 1998). En efecto, a través de mecanismos de intercambio social (Blau, 1964) y la reciprocidad (Gouldner, 1960), los empleados se sienten obligados a corresponder cuando se les ofrecen valiosos recursos. Ya que el apoyo constituye un recurso socio-emocional, lleva a los empleados a una experiencia de CA hacia la organización. Además, el apoyo puede contribuir al CA al cumplir necesidades básicas socio-emocionales, tales como afiliación, aprobación y el respeto (Rhoades et al., 2002). En menor medida, las relaciones positivas también se han observado entre la PAO y el CN (Maertz, Griffeth, Campbell, y Allen, 2007; Meyer et al, 2002). En otras palabras, las experiencias positivas de trabajo pueden conducir a los empleados a desarrollar tanto un vínculo afectivo con su organización (CA) y un sentido de obligación de actuar en su interés superior (CN).

En un estudio longitudinal Stinglhamber y Vandenberghe (2003), examinan la relación de la PAO y el CO, los vínculos entre estos constructos y algunos de sus antecedentes y consecuentes. Estos investigadores mencionan tres mecanismos específicos, basados en la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), a través de los cuales una alta percepción de apoyo organizacional hará fuerte el compromiso afectivo de los empleados. En primer lugar, la PAO generará un sentimiento de obligación para que los empleados contribuyan al bienestar de la organización y ayude al logro de las metas organizacionales, en este sentido, habrá un mayor compromiso afectivo y se incrementará el esfuerzo en el trabajo (Eisenberger et al., 1986; Mowday, Porter y Steers, 1982; Rousseau, 1989; Schein, 1980; Wayne et al., 1997). En segundo lugar, la PAO incrementará el compromiso afectivo al cubrir necesidades socioemocionales como estima, aprobación y afiliación (Armeli, Eisenberger, Fasolo y Lynch, 1998; Eisenberger



et al., 1986). Esta experiencia de satisfacción emocional dirigirá a los empleados a estar vinculados emocionalmente, teniendo como resultado la incorporación de la membresía de los empleados y los roles y estatus en su identidad social. En tercer lugar, la PAO generará experiencias que contribuirían a la comodidad y percepción de competencia de los empleados, esta sensación de tener el apoyo y ser valorados por la organización resultaría en un estado de ánimo positivo.

En el capítulo 4 de esta investigación, se planteó la relación entre las orientaciones del contrato psicológico y el compromiso afectivo, refiriéndose al constructo de adherencia organizacional, y se encontró evidencia para sustentar las hipótesis de relaciones significativas entre los aspectos relacionales, transaccionales y balanceados del CP con el CA. Ahora bien, en este estudio se explora la relación de la adherencia organizacional (Rousseu y Wade-Benzoni, 1995) y la percepción de apoyo organizacional (Aseagle y Eisenberger, 2003). Con base en este planteamiento se proponen las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 2a: La percepción de apoyo organizacional tendrá una relación positiva significativa con la orientación relacional del contrato psicológico y con el compromiso afectivo.*

*Hipótesis 2b: La percepción de apoyo organizacional tendrá una relación negativa significativa con la orientación transaccional del contrato psicológico y con el compromiso afectivo.*

*Hipótesis 2c: La percepción de apoyo organizacional tendrá una relación positiva significativa con la orientación balanceada del contrato psicológico y con el compromiso afectivo.*

Adicionalmente, se espera que la relación positiva de la percepción de apoyo organizacional con la orientación relacional del contrato psicológico sea más robusta que la que se espera encontrar entre la percepción de apoyo organizacional y la orientación balanceada del contrato psicológico.

## 5.2 Resultados

Se realizó un estudio de tipo transversal para analizar el tipo de relación entre los constructos involucrados involucrados en el estudio de la adherencia organizacional (contrato psicológico y compromiso afectivo), incluyendo otra variable que también encuentra sustento en la teoría del intercambio social: la percepción de apoyo organizacional. Se llevaron a cabo análisis correlacionales y regresión lineal para conocer la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables y poner a prueba las hipótesis planteadas.

En el tabla 5 se muestran los estadísticos descriptivos (medias y desviaciones típicas) y los alfa de Cronbach de las variables de estudio. El coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach del Compromiso Afectivo ( $\alpha = 0,67$ ) obtuvo un puntaje razonable ligeramente por debajo del criterio definido habitualmente, mientras que el CP Balanceado ( $\alpha=0,88$ ), el CP Transaccional ( $\alpha = 0,73$ ) y el CP Balanceado ( $\alpha = 0,89$ ) obtuvieron alfas adecuados, finalmente, la PAO también obtuvo un alfa adecuado ( $\alpha = 0,82$ ).

Tabla 5. Medias, desviaciones estándar, índice de fiabilidad y correlaciones entre las orientaciones de CP, la PAO y el compromiso afectivo.

	M	DT	PAO	CAfectivo	CP Rel	CP Trans	CP Bal
PAO	2,47	,94	,82	,46**	,64**	-,05	,60**
Compromiso Afectivo	2,58	,86	,46**	,67	,63**	-,17**	,41**
CP Relacional	2,63	,75	,64**	,63**	,88	-,07	,70**
CP Transaccional	1,76	,59	-,05	-,17**	-,07	,73	,13**
CP Balanceado	2,58	,64	,60**	,41**	,70**	,13**	,89

Los alfa de cronbach se muestran en la diagonal de la matriz.

\*p < ,05, \*\*p < ,01

La PAO mostró una correlación significativa positiva con el compromiso afectivo ( $r = 0,46$ ,  $p < 0,01$ ). Por otro lado, la PAO mostró correlaciones positivas significativas con las orientaciones relacional ( $r = 0,64$ ,  $p < 0,01$ ) y balanceada ( $r = 0,60$ ,  $p < 0,01$ ) del CP, si bien no fue significativa la PAO mostró una correlación negativa con la orientación transaccional (Tabla 5).

Una vez que se encontraron correlaciones significativas entre las orientaciones del contrato psicológico, la PAO y el compromiso afectivo, se realizaron análisis de regresión lineal múltiple por pasos para conocer la fuerza y dirección de esta relación, con el objetivo de investigar si además de las orientaciones del contrato psicológico, la PAO aporta explicación de la varianza del compromiso afectivo.

Como se observa en la tabla 6, en el primer paso, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), que representa la fuerza de la relación, indica que el 40,4% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP relacional; en el segundo paso, se observa que el coeficiente de regresión más alto es el del CP relacional ( $\beta = 0,57$ ,  $p < 0,001$ ) y en segundo lugar la PAO ( $\beta = 0,08$ ,  $p < 0,05$ ). El modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 0,4% ( $F = 3,92$ ,  $p < 0,05$ ), lo que indica que el 40,9% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por el CP relacional y por la PAO en segundo lugar (Tabla 6), lo que aporta sustento a la H2a.

Tabla 6. Regresión lineal múltiple por pasos del Compromiso Afectivo en el CP Relacional y la PAO.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$\Delta R^2$
Paso 1		
CP Relacional	,63***	,40***
Paso 2		
CP Relacional	,57***	
PAO	,08*	,04*
Total		,409***

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$ .

Como se observa en la tabla 7, en el primer paso del modelo, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica significativamente que el 2,9% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP transaccional; en el segundo paso, se observa que el coeficiente de regresión más alto es el de la PAO ( $\beta = 0,45$ ,  $p < 0,001$ ) y en segundo lugar el CP transaccional ( $\beta = -0,14$ ,  $p < 0,001$ ). El modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 20,7% ( $F = 136,61$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que el 23,6% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por la PAO y por el CP transaccional en segundo lugar (Tabla 3), evidencia que aporta sustento a la H2b.

Tabla 7. Regresión lineal múltiple por pasos del Compromiso Afectivo en el CP Transaccional y la PAO.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$\Delta R^2$
Paso 1		
CP Transaccional	-,17***	,02***
Paso 2		
CP Transaccional	-,14***	
PAO	,45***	,20***
Total		,23***

\*p < ,05, \*\*p < ,01, \*\*\*p < ,001.

Como se observa en la tabla 8, en el primer paso, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 17% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP balanceado; en el segundo paso, se observa que el coeficiente de regresión más alto es el de la PAO ( $\beta = 0,33$ ,  $p < 0,001$ ) y en segundo lugar el CP balanceado ( $\beta = 0,20$ ,  $p < 0,001$ ). El modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 7,3% ( $F = 48,24$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que el 24,2% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por la PAO y en segundo lugar por el CP balanceado (Tabla 4), lo que aporta sustento a la H2c.

Tabla 8. Regresión lineal múltiple por pasos del Compromiso Afectivo en el CP Balanceado y la PAO.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$\Delta R^2$
Paso 1		
CP Balanceado	,41***	,17***
Paso 2		
CP Balanceado	,20***	
PAOApoyo	,33***	,07***
Total		,24***

\*p < 0,05, \*\*p < 0,01, \*\*\*p < 0,001.

En la tabla 9 se observa que, en el primer paso, cuando se incluyen en el modelo las tres orientaciones del contrato psicológico, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 41,9% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP relacional y el CP transaccional, donde la orientación que muestra el coeficiente de regresión más alto es el CP relacional ( $\beta = 0,64$ ,  $p < 0,001$ ) y en segundo lugar, con una relación inversa el CP transaccional ( $\beta = -0,11$ ,  $p < 0,001$ ), mientras que el CP balanceado no

muestra una relación significativa. En el segundo paso, el modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 0,6% ( $F = 5,10$ ,  $p < 0,05$ ), lo que indica que el 42,5% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por el CP relacional ( $\beta = 0,60$ ,  $p < 0,001$ ), en segundo lugar por el CP transaccional ( $\beta = -0,11$ ,  $p < 0,001$ ) con una relación inversa, y finalmente por la PAO ( $\beta = 0,10$ ,  $p < 0,05$ ) (Tabla 9).

Tabla 9. Regresión lineal múltiple por pasos del Compromiso Afectivo en las tres orientaciones del contrato psicológico y la PAO.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$\Delta R^2$
Paso 1		
CP Relacional	,64***	
CP Transaccional	-,11***	
CP Balanceado	-,03	,41***
Paso 2		
CP Relacional	,60***	
CP Transaccional	-,10**	
CP Balanceado	-,06	
PAO	,10*	,006*
Total		,42***

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$ .

### 5.3 Discusión

La investigación sobre la relación del contrato psicológico y el compromiso o apego psicológico del empleado a la organización ha mostrado consistencia en sus resultados (Bal, De Lange, Jansen, y Van Der Velde, 2008; Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Zhao et al, 2007). Ello aporta evidencia empírica al constructo propuesto por Rousseau y Wade-Benzoni (1995), que proponen el constructo de adherencia organizacional. Por su parte, la investigación sobre la percepción de apoyo organizacional también ha mostrado que existe una relación relevante con el compromiso organizacional (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Linchar, y Rhoades, 2001). Con base en esta evidencia en la literatura es que Rhoades y Eisenberger (2003) proponen que el contrato psicológico y la percepción de apoyo organizacional deberían investigarse de manera conjunta en la relación y predicción de variables organizacionales.

En el capítulo 4 se investigó la relación entre el contrato psicológico y el compromiso afectivo como planteamiento de la adherencia organizacional. Los resultados de este estudio muestran que existe una relación significativa en un modelo de regresión entre las orientaciones relacional (positiva) y transaccional (inversa) con el compromiso afectivo, lo que aporta evidencia sobre la adherencia organizacional y que sirve de base para el presente estudio donde se incluye la percepción de apoyo organizacional como una variable relevante en las relaciones de intercambio en las organizaciones.

En este estudio se encontró que en cada modelo de regresión donde se analiza la aportación independiente de cada orientación del contrato psicológico (relacional, transaccional y balanceada), en cada caso, la PAO aporta un cambio significativo en la explicación de la variación del compromiso afectivo, lo que aporta sustento a las hipótesis H2a, H2b y H2c. Ahora, cuando se realizó un análisis de regresión múltiple por pasos en donde se incluyeron las tres orientaciones del contrato psicológico y la PAO, se encontró, por un lado, que el CP relacional y el CP transaccional explicaron significativamente una proporción de la variación, mientras que el CP balanceado no fue significativo (Estudio 2), por otro lado, se encontró que la PAO aportó un cambio significativo (0,6%,  $F = 5,10$ ,  $p < 0,05$ ) en la explicación de la variación del compromiso afectivo, lo que aporta sustento adicional a las hipótesis H2a y H2b.

Los resultados de este estudio también concuerdan con la investigación antecedente de Guzzo, Noonan y Elron (1994), en la que plantean que la fuerza del compromiso organizacional de los empleados puede cambiar abruptamente como resultado de una reevaluación del contrato psicológico, una reevaluación que puede precipitarse por un cambio en las condiciones relacionadas con el trabajo y la percepción de apoyo organizacional y familiar. Al respecto, no sólo se ha encontrado que empíricamente el contrato psicológico y la percepción de apoyo organizacional son constructos distintos (Coyle-Shapiro y Conway, 2005), sino que ya se han encontrado resultados sobre la influencia conjunta de estas variables y su relación con el contexto organizacional y el desempeño laboral (Webster y Adams, 2010).

Estos resultados, además de aportar sustento adicional a las hipótesis sobre las orientaciones relacional y transaccional, abren una pregunta de investigación sobre la claridad de la orientación balanceada del contrato psicológico, tanto a nivel teórico como psicométrico. Lo anterior se desprende de que la diferenciación de las orientaciones del contrato psicológico obedecen a un planteamiento teórico basado en la interacción de dos características: las especificaciones de rendimiento y la duración de la relación laboral que involucra tanto aspectos relacionales como transaccionales (Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Rousseau, 1995; Rousseau y Wade-Benzoni, 1995). Sin embargo, la evidencia en la literatura al respecto no ha sido consistente acerca de una dimensión balanceada distinta de la relacional (Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Cuyper et al.,

2008; Dabos y Rousseau, 2004; Rousseau, 2000). Al respecto la investigación reciente parece apuntar a un tipo de acuerdo ideosincrático (*i-deals*, en su término en inglés) como pactos personalizados negociados entre los trabajadores y los empleadores, destinados al beneficio de ambos (Lai, Rousseau, y Chang, 2009; Rousseau, 2005).

Es necesario mencionar como limitaciones de este estudio que se utilizaron instrumentos de autoinforme lo que hace posible que lleguen a variar sus resultados en función del tiempo y las circunstancias. La representatividad de la muestra aquí empleada podría también cuestionarse por haber participado organizaciones y trabajadores seleccionados por conveniencia, por lo que los resultados deben tomarse con cautela. También se propone realizar estudios más amplios en cuanto al contenido y características del contrato psicológico. Finalmente, sería adecuado que la siguiente línea de investigación incluyera estudios longitudinales que puedan confirmar estas relaciones.





Capítulo VI

*Relación entre Adherencia Organizacional y la  
Autoeficacia Laboral*



## 6.1 Introducción

Desde la teoría social cognitiva, la autoeficacia hace referencia a las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir unos determinados resultados (Bandura, 1997, 2001; Martínez y Salanova, 2010) y debido a la importancia que el trabajo tiene en la vida de las personas, es fundamental la consideración de las creencias de eficacia en el contexto laboral (Martínez, 2004). Drenth, Thierry y Wolff (1998) consideran el estudio de la autoeficacia, como importante línea de investigación futura en psicología del trabajo y de las organizaciones ya que, cada vez más, los trabajadores tendrán que ser capaces de atender a múltiples y variadas tareas, adaptando sus conocimientos, habilidades y destrezas a las demandas concretas del trabajo.

Bandura (1986) considera que las creencias que poseemos a cerca de nosotros mismos nos afectan en varios sentidos: cómo nos comportamos, qué pensamos y cómo nos sentimos. Respecto a nuestro comportamiento, en primer lugar las creencias de eficacia afectan a la “elección de conductas”. Se tienden a evitar aquellas tareas o situaciones que creemos exceden de nuestras capacidades y desarrollamos aquellas otras que somos capaces de dominar. También las creencias de eficacia determinan la cantidad de “esfuerzo” empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o “persistencia” en tratar de lograr algo. Bajos niveles de eficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia. Sobre nuestros pensamientos y sentimientos, las creencias de autoeficacia también afectan lo que pensamos sobre nosotros mismos y a cómo nos sentimos. Cuando se afrontan las demandas del entorno, las personas que se consideran poco eficaces tienden a exagerar sus deficiencias (Bandura, 2001).

El concepto de autoeficacia no considera que la persona esté guiada únicamente por fuerzas internas ni determinada y controlada por estímulos externos, sino que la persona se percibe proactiva y autorreguladora de su propia conducta. La persona crea, modifica y destruye el entorno, como consecuencia los cambios que introduce en el mismo afectan, a su vez, a su conducta y a la naturaleza de su vida futura (Bandura, 1987). Este modelo de interaccionismo recíproco se puede aplicar en el contexto laboral, ya que el comportamiento de la persona en el trabajo afecta a las situaciones en las que se produce, modificando sus pensamientos, emociones y conducta en relación a su actividad laboral.

En el ámbito laboral, las creencias de autoeficacia actúan como recurso frente a las demandas del entorno, favoreciendo el desempeño y la adaptación a los cambios

(Martínez y Salanova, 2006). Al respecto, en años recientes se ha investigado la relación entre autoeficacia y desempeño quizás por la creciente demanda, desde el ámbito de la gestión empresarial, de personas que sean capaces de desempeñar nuevos y cada vez más complejos roles, para afrontar los cambios suscitados por los entornos dinámicos y cambiantes en los que están inmersas las organizaciones (Cisneros, Medina, Munduate y Dorado, 2000). La relevancia de este enfoque radica en que la investigación empírica ha mostrado cómo las personas que se sienten capaces de desempeñar determinadas tareas, las desempeñan mejor, persisten en ello, incluso en la adversidad, y son capaces de afrontar mejor las situaciones de cambio (Wood, Bandura y Bailey, 1990). El efecto directo de las creencias de eficacia, independientemente de las capacidades y habilidades, sobre el desempeño se ha estudiado ampliamente mediante la inducción de niveles de autoeficacia (Bandura y Jourden, 1991; Ozer y Bandura, 1990; Wood y Bandura, 1989, Wood y Tabernero, 2000). Cuando se poseen unas competencias básicas, el nivel de autoeficacia favorece el esfuerzo y perseverancia para adquirir aquellas competencias necesarias para afrontar actividades nuevas. Por lo tanto, la autoeficacia percibida contribuye al desarrollo de subhabilidades, además de influir en la formación de nuevos patrones de conducta a partir de otras que ya se poseen (Martínez, 2006).

En cuanto a la relación de la autoeficacia con otras variables del comportamiento organizacional, Alcover (2003) realiza un planteamiento en el que la relaciona con otros constructos del comportamiento organizacional. Este autor propone un modelo de comportamiento organizacional desde el enfoque de las expectativas. Bajo este enfoque, el comportamiento se manifiesta como una función de la expectativa del individuo acerca del refuerzo que se obtendrá tras una conducta junto con el valor percibido de dicho refuerzo. Específicamente, las expectativas constituyen las implicaciones de las creencias en relación con el futuro, en particular, las creencias acerca de uno mismo, creencias acerca de otras personas y creencias acerca del mundo u objetos no sociales Olson, et al. (1996).

Ahora bien, al llevarlo específicamente al análisis del comportamiento organizacional, se pueden encontrar estos tres tipos básicos de expectativas en la formación y desarrollo de otros constructos. Alcover (2003) propone que hay específicamente tres variables en las que interactúan estos tipos de creencias y expectativas. En primer lugar, retoma el modelo de adherencia organizacional (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995) entendida como la relación entre el contrato psicológico y el compromiso organizacional, e incluye una tercera variable, la autoeficacia percibida. De esta manera, la autoeficacia percibida dependería de las expectativas acerca de uno mismo, y secundariamente de las expectativas interpersonales y de las organizacionales; el contrato psicológico dependería directamente de las expectativas interpersonales y organizacionales, y de

manera secundaria de las expectativas acerca de uno mismo; finalmente, el compromiso depende directamente de las expectativas acerca de uno mismo y de las interpersonales, y secundariamente de las organizacionales. En conjunto, Alcover (2003) plantea un modelo de expectativas y creencias sobre el comportamiento organizacional basado en la adherencia organizacional y la autoeficacia percibida.

Ya que la autoeficacia se refiere a las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir unos determinados resultados (Bandura, 1997, 2001), y el CP se refiere a la creencia individual acerca de las obligaciones mutuas existentes entre el empleador y el empleado, basada en la percepción de que se ha realizado una promesa (relativa a oportunidades de desarrollo o de desempeño) y se ha ofrecido una consideración de intercambio por ella (lealtad, rechazando otras ofertas de empleo), lo que une a las partes a través de una serie de obligaciones recíprocas (Rousseau y Tijoriwala, 1998), se plantea si las creencias de autoeficacia tendrán una influencia sobre las creencias del contrato psicológico, así como en el compromiso organizacional afectivo, como se exponen en las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 3a: La autoeficacia laboral tendrá una relación estadísticamente significativa con la orientación relacional del contrato psicológico y el compromiso afectivo.*

*Hipótesis 3b: La autoeficacia laboral tendrá una relación negativa estadísticamente significativa con la orientación transaccional del contrato psicológico y el compromiso afectivo.*

*Hipótesis 3c: La autoeficacia laboral tendrá una relación positiva estadísticamente significativa con la orientación balanceada del contrato psicológico y el compromiso afectivo.*

Adicionalmente, se espera que la relación positiva de la autoeficacia laboral con al orientación relacional del contrato psicológico sea más robusta que la encontrada con la orientación balanceada del contrato psicológico.

## 6-2 Resultados

Se realizó un estudio de tipo transversal para analizar el tipo de relación entre los constructos involucrados involucrados en el estudio de la adherencia organizacional (contrato psicológico y compromiso afectivo), incluyendo la autoeficacia laboral como un recurso personal que puede influir en las creencias de obligaciones recíprocas y las creencias sobre el vínculo afectivo con la organización. Se llevaron a cabo análisis correlacionales y regresión lineal para conocer la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables y poner a prueba las hipótesis planteadas.

En el tabla 10 se muestran los estadísticos descriptivos (medias y desviaciones típicas) y los alfa de Cronbach de las variables de estudio. El coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach del compromiso afectivo ( $\alpha = 0,67$ ) obtuvo un puntaje ligeramente por debajo del criterio definido habitualmente, el CP relacional ( $\alpha = 0,88$ ), el CP transaccional ( $\alpha = 0,73$ ) y el CP balanceado ( $\alpha = 0,89$ ) obtuvieron alfas adecuados, finalmente, la autoeficacia laboral obtuvo un alfa adecuado ( $\alpha = 0,847$ ).

Tabla 10. Medias, desviaciones estándar, índice de fiabilidad y correlaciones entre las orientaciones de CP, la autoeficacia y el compromiso afectivo.

	M	DT	Autoeficacia	CAfectivo	CP Rel	CP Trans	CP Bal
Autoeficacia	4,82	1,16	,84	,35**	,31**	-,26**	,26**
Compromiso Afectivo	2,58	,86	,35**	,67	,63**	-,17**	,41**
CP Relacional	2,63	,75	,31**	,63**	,88	-,07	,70**
CP Transaccional	1,76	,59	-,26**	-,17**	-,07	,73	,13**
CP Balanceado	2,58	,64	,26**	,41**	,70**	,13**	,89

Los alfa de cronbach se muestran en la diagonal de la matriz.

\*p < ,05, \*\*p < ,01.

La autoeficacia mostró una correlación significativa positiva con el compromiso afectivo ( $r = 0,35$ ,  $p < 0,01$ ). Por su parte, la autoeficacia mostró correlaciones significativas con las orientaciones del contrato psicológico relacional ( $r = 0,31$ ,  $p < 0,01$ ), con la transaccional ( $r = -0,26$ ,  $p < 0,01$ ) de manera inversa, y con la balanceada ( $r = 0,26$ ,  $p < 0,01$ ). Una vez que se identificaron las correlaciones significativas entre las orientaciones del contrato psicológico, la autoeficacia y el compromiso afectivo, se realizaron análisis de regresión lineal múltiple por pasos para conocer la fuerza y

dirección de esta relación, con el objetivo de investigar si además de las orientaciones del contrato psicológico, la autoeficacia aporta explicación de la varianza del compromiso afectivo.

Como se observa en la tabla 11, en el primer paso, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), que representa la fuerza de la relación, indica que el 40,4% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP relacional ( $\beta = 0,63$ ,  $p < 0,001$ ), en el segundo paso, se observa que el coeficiente de regresión más alto es el del CP relacional ( $\beta = 0,58$ ,  $p < 0,001$ ) y en segundo lugar la autoeficacia ( $\beta = 0,16$ ,  $p < 0,001$ ). El modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 2,5% ( $F = 21,59$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que el 42,8% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por el CP relacional y por la autoeficacia en segundo lugar (Tabla 11), lo que aporta sustento a la H3a.

Tabla 11. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en el CP relacional y la autoeficacia.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$\Delta R^2$
Paso 1		
CP Relacional	,63***	,40***
Paso 2		
CP Relacional	,58***	
Autoeficacia	,16***	,02***
Total		,42***

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$ .

Como se observa en la tabla 12, en el primer paso del modelo, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica significativamente que el 2,9% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP transaccional ( $\beta = -0,17$ ,  $p > 0,001$ ), en el segundo paso, se observa que el único coeficiente de regresión significativo es el de la autoeficacia ( $\beta = 0,32$ ,  $p < 0,001$ ); sin embargo, el coeficiente de regresión del CP transaccional aunque deja de ser significativo ( $\beta = -0,08$ ,  $p > 0,05$ ), no parece claro ya que el nivel de significancia es de 0,051. El modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 10,1% ( $F = 58,10$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que el 12,9% de la variación en el compromiso afectivo se explica por la autoeficacia y el CP transaccional, por lo que se encuentra evidencia a la H3b.

Tabla 12. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en el CP transaccional y la autoeficacia.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$\Delta R^2$
Paso 1		
CP Transaccional	-,17***	,02***
Paso 2		
CP Transaccional	-,08*	
Autoeficacia	,32***	,10***
Total		,12***

\*p < ,05, \*\*p < ,01, \*\*\*p < ,001.

Como se observa en la tabla 13, en el primer paso, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 17% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP balanceado, en el segundo paso, se observa que el coeficiente de regresión más alto es el del CP balanceado ( $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,001$ ) y en segundo lugar la autoeficacia ( $\beta = 0,25$ ,  $p < 0,001$ ). El modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 6,2% ( $F = 40,88$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que el 23,2% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por el CP balanceado y en segundo lugar por la autoeficacia (Tabla 12), lo que aporta sustento a la H3c.

Tabla 13. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en el CP balanceado y la autoeficacia.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$\Delta R^2$
Paso 1		
Balanceado	,41***	,17***
Paso 2		
CP Balanceado	,34***	
Autoeficacia	,25***	,06***
Total		,23***

\*p < ,05, \*\*p < ,01, \*\*\*p < ,001.

En la tabla 14 se observa que, en el primer paso, cuando se incluyen en el modelo las tres orientaciones del contrato psicológico, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 41,9% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP relacional y el CP transaccional, donde la orientación que muestra el coeficiente de regresión más alto es el CP relacional ( $\beta = 0,64$ ,  $p < 0,001$ ) y en segundo lugar, con una relación



inversa el CP transaccional ( $\beta = -0,11$ ,  $p < 0,001$ ), mientras que el CP balanceado no muestra una relación significativa. En el segundo paso, el modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 1,8% ( $F = 16,19$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que el 43,7% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por el CP relacional ( $\beta = 0,62$ ,  $p < 0,001$ ), en segundo lugar por el CP transaccional ( $\beta = -0,07$ ,  $p < 0,05$ ) con una relación inversa, y finalmente por la autoeficacia ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,001$ ) (Tabla 14).

Tabla 14. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en las tres orientaciones del contrato psicológico y la autoeficacia.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$\Delta R^2$
Paso 1		
CP Relacional	,64***	
CP Transaccional	-,11***	
CP Balanceado	-,03	,41***
Paso 2		
CP Relacional	,62***	
CP Transaccional	-,07*	
CP Balanceado	-,05	
Autoeficacia	,14***	,01***
Total		,43***

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$ .

### 6.3 Discusión

El objetivo de este estudio fue explorar los tipos de relaciones entre las variables involucradas en la adherencia organizacional y la autoeficacia laboral en una muestra de trabajadores mexicanos. Se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre las orientaciones del contrato psicológico relacional, transaccional y balanceado, con la autoeficacia y el compromiso afectivo, lo que aporta sustento a las hipótesis H3a, H2b y H3c. Por otro lado, se encontró que en cada modelo de regresión donde se analiza la aportación independiente de cada orientación del contrato psicológico (relacional, transaccional y balanceada), la autoeficacia aporta un cambio significativo en la explicación de la variación del compromiso afectivo, lo que aporta sustento a las hipótesis H3a, H3b y H3c. Sin embargo, cuando se realizó un análisis de regresión por

pasos en donde, en el primer paso, se incluyeron las tres orientaciones del contrato psicológico, el CP relacional y el CP transaccional explicaron significativamente una proporción de la variación en el compromiso afectivo, mientras que el CP balanceado no fue significativo (capítulo 4); en el segundo paso, cuando se introduce la autoeficacia ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,001$ ), aporta un cambio significativo (1,8%,  $F = 16,19$ ,  $p < 0,001$ ) en la explicación de la variación del compromiso afectivo, en conjunto con el CP rRelacional ( $\beta = 0,62$ ,  $p < 0,001$ ) y el CP transaccional ( $\beta = -0,07$ ,  $p < 0,05$ ) con una relación inversa, lo que aporta sustento adicional a las hipótesis H3a y H3b.

Las creencias de autoeficacia actúan como recurso frente a las demandas del entorno, favoreciendo el desempeño y la adaptación a los cambios (Martínez y Salanova, 2006). Diversos estudios han propuesto que los factores psicosociales relacionados con el trabajo son un importante antecedente de las consecuencias físicas y psicológicas de la tarea (Elovainio, Kivimaki y Helkama, 2001; Kivimäki, Vahtera, Pentti y Ferrie, 2000; Kivimäki, Elovainio, Vahtera, Virtanen y Stansfeld, 2003). En este sentido, los resultados de este estudio también aportan evidencia al planteamiento de Mañas et al. (2007), que propone un modelo en el que variables relacionadas con el bienestar psicológico (Lazarus y Folkman, 1984), como la autoeficacia, influyen de manera directa sobre el compromiso de los empleados.

De manera general, los resultados de este estudio sustentan las hipótesis planteadas y muestran que la autoeficacia puede contribuir significativamente a la perspectiva de la adherencia organizacional, lo que aporta evidencia al planteamiento de Alcover (2003). Particularmente, en su relación con las creencias sobre términos relacionales y transaccionales del contrato psicológico cuando anteceden al compromiso afectivo, lo que aporta sustento a las hipótesis planteadas. Entonces, no sólo se encontró relación entre la autoeficacia y el contrato psicológico, sino que la autoeficacia mostró ser predictor del compromiso afectivo. La relevancia de estos resultados radica en que encuentran sustento en recientes investigaciones sobre el papel de la autoeficacia en el ámbito del trabajo. Por un lado, la autoeficacia ha mostrado ser un recurso importante frente a las demandas del entorno laboral, favoreciendo el desempeño y la adaptación a los cambios (Martínez y Salanova, 2006), por otro lado, según Llorens et al., (2007) también está mostrando consistencia como variable relevante en las relaciones de intercambio como parte de una espiral positiva entre aspectos afectivos, recursos laborales y autoeficacia como elementos de un proceso de ida y vuelta que favorece la motivación de las personas tanto para el afrontamiento de demandas ambientales como de dominio de tareas.

Uno de los hallazgos más importantes de este estudio es la relación que mostró la autoeficacia con el contrato psicológico, en particular la presencia simultánea de las orientaciones relacional y transaccional, esta última con una relación inversa. Este

resultado sugiere que las creencias de autoeficacia actúan como recurso frente a las demandas del entorno, favoreciendo en este caso la convivencia de creencias tanto relacionales como transaccionales en la relación laboral (Martínez y Salanova, 2006), ya que cualquier cambio en los acuerdos implícitos pueden generar resultados inversos en la configuración del contrato psicológico. Además de poner en evidencia estos resultados, el modelo de adherencia organizacional (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995) se ve reforzado al tomar en cuenta las creencias de autoeficacia en el trabajo como un recurso personal que contribuye a la comprensión de la dinámica de las relaciones laborales (Alcover, 2003; Llorens et al., 2007).

Estos resultados tienen implicaciones prácticas en la realidad de las organizaciones. En primer lugar, tomar en cuenta y reforzar la Autoeficacia en los empleados puede brindar un recurso importante cuando existan cambios organizacionales de cultura, desempeño, introducción de nuevas tecnologías o ajuste al ambiente de competencia, situaciones en las que pueden verse afectados los términos del contrato psicológico. En segundo lugar, que se plantea que no sólo los cambios en el ambiente o contexto organizacional son los únicos factores que pueden modificar los términos del contrato psicológico, sino también los cambios en las creencias de eficacia personal, lo que puede hacer que se evalúen o reelaboren los términos de la relación laboral. Atender estos aspectos puede contribuir, como indican los resultados obtenidos en este estudio, a una relación positiva con el compromiso afectivo. Con base en esta perspectiva se proponen futuras investigaciones de este modelo de adherencia organizacional (Alcover, 2003; Rousseau y Wade-Benzoni, 1995) y su relación con variables como características del trabajo, afrontamiento al estrés y burnout (Salanova, Grau y Martínez, 2006).

Finalmente, cabe mencionar algunas limitaciones de este estudio. Se utilizaron instrumentos de autoinforme para medir los distintos constructos. La representatividad de la muestra podría también cuestionarse por haber participado organizaciones y trabajadores seleccionados por conveniencia. Otra de ellas está relacionada con el carácter transversal de los resultados, por lo que se sugiere realizar una confirmación de las relaciones entre las variables en un estudio longitudinal.



## Capítulo VII

### *Evaluación de un Modelo Extendido de Adherencia Organizacional*



## 7.1 Introducción

En esta investigación se propone incluir dos variables complementarias al modelo de adherencia organizacional de Rousseau y Wade-Benzoni (1995): la percepción de apoyo organizacional (PAO) y la autoeficacia laboral (AL). Esta propuesta se realiza con base en dos planteamientos, el primero es un modelo de comportamiento organizacional basado en creencias y expectativas (Alcover, 2003), y el segundo es una adaptación del modelo transaccional del estrés (Lazarus y Folkman, 1984).

Por un lado, Alcover (2003) retoma el modelo de adherencia organizacional de Rousseau y Wade-Benzoni (1995) y lo analiza desde el enfoque de las expectativas como proceso individual. Este autor sigue el marco propuesto por Olson y sus colaboradores (1996), que consideran que las expectativas se derivan de creencias, las cuales pueden definirse como nuestros conocimientos y esquemas acerca del mundo. Bajo este enfoque el comportamiento es una función de la expectativa del individuo acerca del refuerzo que se obtendrá tras una conducta junto con el valor percibido de dicho refuerzo, lo que constituye un claro antecedente de las teorías de la motivación basadas en el valor de las expectativas. Los trabajos de Tolman (1932) y Lewin (1938) se consideran los precursores del enfoque cognitivo en el que se inscriben estas teorías. Ambos defendían que tanto las personas como los animales toman decisiones conscientes respecto a sus comportamientos presentes y futuros a partir de su relación con el ambiente que les rodea. Estas decisiones de conducta están sistemáticamente relacionadas con procesos cognitivos, como las percepciones subjetivas del ambiente y la formación de actitudes y creencias (Alcover, Martínez-Íñigo, Rodríguez-Mazo y Domínguez, 2004). A partir de estos planteamientos se formularon específicamente teorías sobre la motivación laboral, siendo una de las más representativas la teoría de la *expectativa-valencia* (Vroom, 1964).

Ahora bien, al llevarlo específicamente al análisis del comportamiento organizacional, encontramos estos tres tipos básicos de expectativas en la formación y desarrollo de otros constructos. Alcover (2003) propone que hay tres variables en las que interactúan estos tipos de creencias y expectativas: la autoeficacia, el contrato psicológico y el compromiso organizacional. La autoeficacia percibida depende de las expectativas acerca de uno mismo, y secundariamente de las expectativas interpersonales y de las organizacionales. El contrato psicológico depende directamente de las expectativas interpersonales y organizacionales, y de manera secundaria de las expectativas acerca de uno mismo. Finalmente, el compromiso depende directamente de las expectativas acerca de uno mismo y de las interpersonales, y secundariamente de las organizacionales. De esta manera, Alcover (2003) plantea un modelo de expectativas y

creencias sobre el comportamiento organizacional basado en la adherencia organizacional y la autoeficacia percibida.

Por otro lado, en el modelo transaccional del estrés resulta importante la interacción que se produce entre la persona y su entorno, que se evidencia en cómo la persona evalúa la situación y en cómo la afronta, es decir, los tipos de respuestas conductuales, cognitivas y emocionales que le permitirán afrontar y adaptarse a las situaciones que se le presentan (Lazarus, 1991). En este sentido, la adaptación psicológica de las personas a nuevas circunstancias puede ser facilitada o impedida dependiendo de factores personales, contextuales y ambientales, así como la interrelación de los mismos (Lazarus, 1991; Lazarus y Folkman, 1987). Estos factores incluyen los recursos personales o vulnerabilidades por una parte, y los recursos o limitaciones ambientales por otra. Los encuentros con los estresores, recursos o limitaciones influyen sobre las valoraciones del estrés, las estrategias de manejo y bienestar subjetivo. Los recursos fuertes y las limitaciones débiles fomentan las estrategias adaptativas de manejo que median un mejor bienestar psicológico y físico que los recursos débiles y las limitaciones severas (Hobfoll, 1989; Jerusalem, 1993; Jerusalem y Schwarzer, 1989; 1992).

Según Lazarus y Folkman (1984), el estrés es un estado emocional negativo, acompañado de cambios fisiológicos, y producido por la percepción por parte del sujeto de que las demandas del medio (en este caso, el contrato psicológico en la relación laboral) le desbordan o son amenazantes y de que carece de las habilidades o recursos para manejarlas. Salanova (2003) indica que en contextos laborales, las demandas del trabajo pueden ser de diversa índole, ya que no sólo atiende a las consecuencias que ocasiona en la persona (enfermedades cardiovasculares, trastornos en la alimentación o el sueño, depresión, etc.), sino también en la organización (disminución del rendimiento, absentismo, falta de compromiso, etc.) (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli, 2003).

Respecto a los recursos ambientales que plantea el modelo de Lazarus y Folkman (1986), en esta investigación se propone que, dentro del ámbito laboral, la percepción de apoyo organizacional se puede tomar como un recurso ambiental que puede influir en la evaluación que los empleados harán de la relación laboral contenida en su contrato psicológico (Figura 3). Este planteamiento tiene un antecedente importante en el artículo publicado por Aseagle y Eisenberger (2003), en el que realizaron una propuesta teórica en el que integran la percepción de apoyo organizacional y el contrato psicológico como variables que se basan en el intercambio social (Blau, 1964) y dependen de la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), aspectos centrales en la evaluación global que hacen los empleados en su relación con la organización.



En cuanto a los recursos personales, como ya se analizó en detalle en el Estudio 4 de este trabajo (véase el Capítulo VI), la autoeficacia, desde la teoría social cognitiva, se define como “las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras” (Bandura, 1999, p. 21) y se considera de vital importancia en el control de los elementos del entorno (Figura 3). Las personas con elevados niveles de eficacia poseen confianza en sus habilidades para responder a los estímulos del medio. Su nivel de autoeficacia influye sobre la forma de percibir y procesar las demandas o amenazas ambientales, las cuales son subjetivizadas a través del *filtro* que proporciona la percepción de autoeficacia de cada persona.

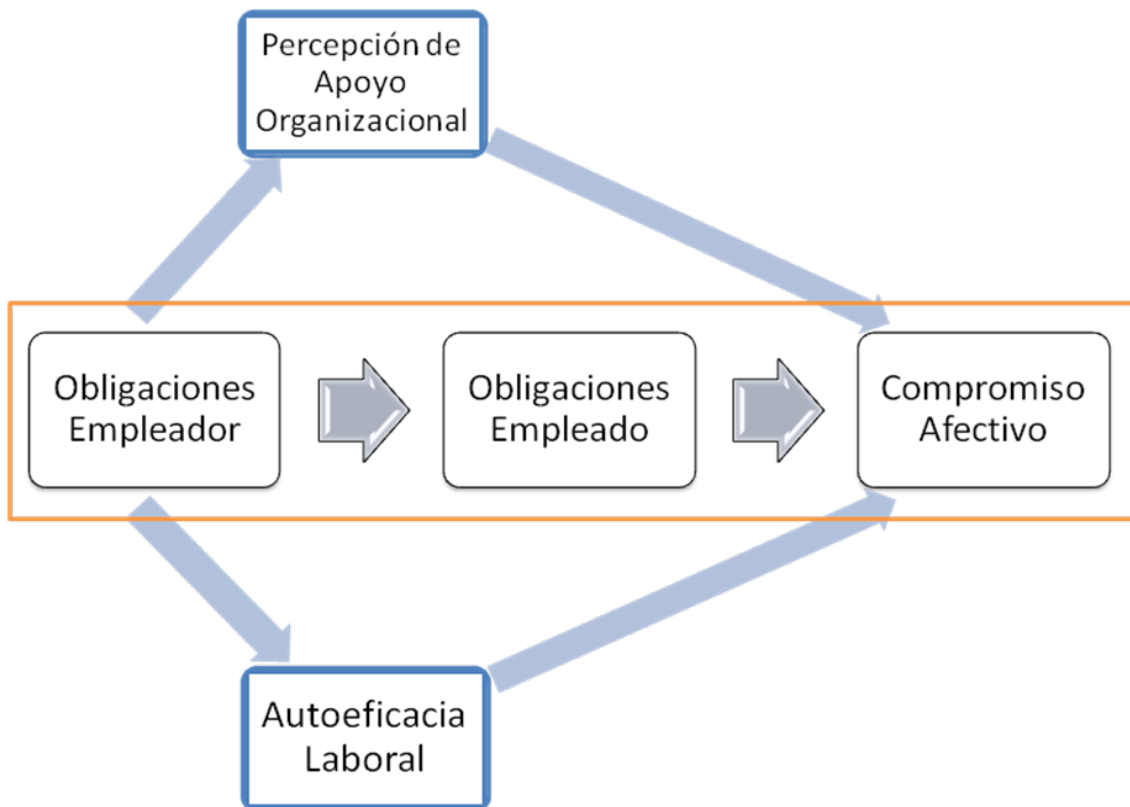
De esta manera, en condiciones o situaciones estresantes, si las personas creen que pueden manejar con eficacia los posibles estresores ambientales no serán perturbadores para ellas. Pero si creen que no los pueden controlar, estos sucesos les pueden incapacitar su nivel de funcionamiento. Entonces, las personas con elevados niveles de autoeficacia tienden a interpretar las demandas y problemas más como retos que como amenazas o sucesos subjetivamente incontrolables (Bandura, 1999).

Así, en este estudio se plantea un modelo de adherencia organizacional centrado en la relación del contrato psicológico y el compromiso afectivo (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995), incluyendo dos variables complementarias con base en la adaptación del modelo de Lazarus y Folkman (1986) sobre recursos ambientales y personales: la percepción de apoyo organizacional (Eisenberger, 1986) y la autoeficacia laboral (Bandura, 1999; Schaufeli, et al., 1996), como se muestra en la figura 12:

Con base en el planteamiento de este modelo se genera la siguiente pregunta de investigación:

*¿Los vínculos existentes entre las orientaciones del contrato psicológico y el compromiso afectivo, considerados como el núcleo de la adherencia organizacional, se verán enriquecidos con la consideración de variables de recursos ambientales (percepción de apoyo organizacional) y de recurso personales (la autoeficacia laboral percibida)?*

Figura 12. Modelo extendido de adherencia organizacional y percepción de recursos personales y organizacionales.



## 7.2 Resultados

En este estudio se analizó un modelo extendido de adherencia organizacional, en el que se realizaron análisis de correlaciones, regresión lineal para conocer la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables; además se realizaron diferentes modelos con análisis Path para explorar la propuesta de un modelo extendido de adherencia organizacional y la percepción de recursos personales y organizacionales, en el que se pudieran evaluar tanto los efectos directos como indirectos de manera global.

En la tabla 15 se muestran los estadísticos descriptivos (medias y desviaciones típicas) y los alfa de Cronbach y las correlaciones de las variables de estudio. El coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach del compromiso afectivo ( $\alpha = 0,67$ ) obtuvo un puntaje ligeramente por debajo del criterio habitualmente definido, el CP balanceado ( $\alpha = 0,88$ ), el CP transaccional ( $\alpha = 0,73$ ) y el CP balanceado ( $\alpha = 0,89$ ) obtuvieron alfas adecuados, la PAO ( $\alpha = 0,82$ ) y la autoeficacia laboral también obtuvieron alfas adecuados ( $\alpha = 0,84$ ).

Tabla 15. Medias, desviaciones típicas, índice de fiabilidad y correlaciones entre las orientaciones de CP, la PAO, la autoeficacia y el compromiso afectivo.

	M	DT	Autoeficacia	PAO	CAfectivo	CPre1	CPTrans	CPBal
Autoeficacia	4,82	1,16	,84	,27**	,35**	,31**	-,26**	,26**
PAO	2,47	,94	,27**	,82	,46**	,64**	-,05	,60**
CAfectivo	2,58	,86	,35**	,46**	,67	,63**	-,17**	,41**
CP Relacional	2,63	,75	,31**	,64**	,63**	,88	-,07	,70**
CP Transaccional	1,76	,59	-,26**	-,05	-,17**	-,07	,73	,13**
CP Balanceado	2,58	,64	,26**	,60**	,41**	,70**	,13**	,89

Los alfas de Cronbach se muestran en la diagonal de la matriz.

\*p < 0,05, \*\*p < 0,01.

Una vez que se identificaron correlaciones significativas entre las orientaciones del contrato psicológico, la percepción de apoyo organizacional, la autoeficacia y el compromiso afectivo, se realizaron análisis de regresión lineal múltiple por pasos para conocer la fuerza y dirección de esta relación, con el objetivo de investigar si, en su conjunto, el contrato psicológico, la percepción de apoyo organizacional y la autoeficacia, aportan significativamente explicación de la varianza del compromiso afectivo.

En primer lugar, se analizó el modelo de adherencia organizacional incluyendo el CP relacional. El primer paso consistió en realizar un análisis de regresión para conocer la contribución de la PAO y la autoeficacia laboral en el CP relacional. Como se observa en la Tabla 16, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 44,3% de la variación en el CP relacional se explica en primer lugar por la PAO ( $\beta = 0,63$ ,  $p < 0,001$ ) y, en segundo lugar, por la autoeficacia ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,001$ ).

Tabla 16. Regresión lineal múltiple de la PAO y la autoeficacia en el CP Relacional.

VD: CP Relacional	$\beta$	$R^2$
PAO	,60***	
Autoeficacia	,15***	,44

\*p < ,05, \*\*p < ,01, \*\*\*p < ,001.

Posteriormente, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple por pasos, para conocer la contribución de cada variable en el compromiso afectivo. Como se observa en la tabla 17, en el primer paso, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), que representa la fuerza de la relación, indica que el 40,4% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP relacional ( $\beta = 0,63$ ,  $p < 0,001$ ); en el segundo paso, el modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 0,5% ( $F = 3,92$ ,  $p < 0,05$ ), lo que indica que el 40,9% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por el CP relacional ( $\beta = 0,57$   $p < 0,001$ ) y por la PAO ( $\beta = 0,08$ ,  $p < 0,05$ ) en segundo lugar; en el tercer paso, el modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 2,3% ( $F = 20,15$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que el 43,1% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por el CP relacional ( $\beta = 0,53$ ,  $p < 0,001$ ) y por la autoeficacia ( $\beta = 0,16$ ,  $p < 0,001$ ) en segundo, en este último modelo, al introducir la autoeficacia, la PAO deja de tener una relación significativa con el compromiso afectivo.

Tabla 17. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en el CP relacional, la PAO y la autoeficacia.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$\Delta R^2$
Paso 1		
CP Relacional	,63***	,40***
Paso 2		
CP Relacional	,57***	
PAO	,08*	,005*
Paso 3		
CP Relacional	,53***	
PAO	,07	
Autoeficacia	,16***	,02***
Total		,43***

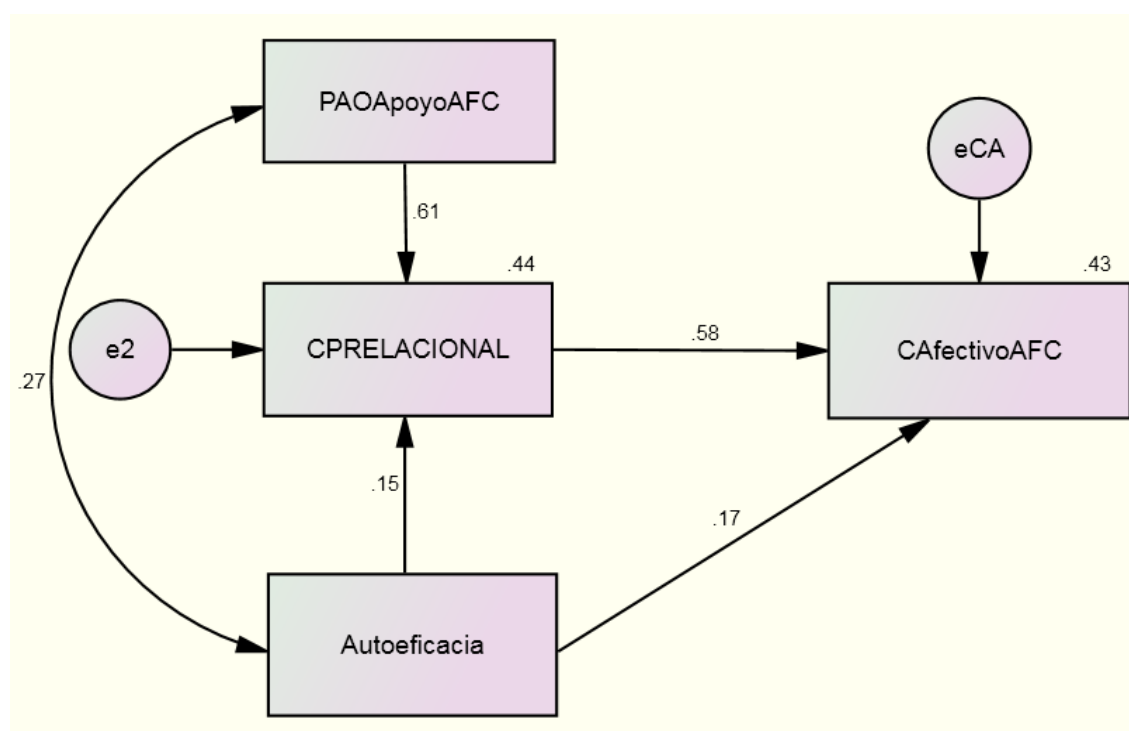
\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$ .

Para la especificación del modelo en el análisis Path, se tomaron en cuenta los resultados de los dos análisis de regresión lineal antes descritos. Por un lado, como se indica en la Tabla 16, se especificó que tanto la PAO como la autoeficacia tuvieran una relación directa con el CP relacional. Por otro lado, como se indica en la Tabla 17, en el análisis de regresión lineal múltiple, cuando está presente la autoeficacia, la PAO no es significativa. Con base en este resultado, se especificó un modelo en el que el CP relacional y la autoeficacia tuvieran una relación directa en el compromiso afectivo. En la Figura 13 se observa el modelo de adherencia organización especificado, donde el

primer coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 44% de la variación del CP relacional se explica principalmente por la PAO ( $\beta = 0,61$ ,  $p < 0,001$ ) y en segundo lugar por la autoeficacia ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,001$ ). Enseguida, se puede observar que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 43% de la variación en el compromiso afectivo se explica por la relación entre el CP relacional ( $\beta = 0,58$ ,  $p < 0,001$ ) y la autoeficacia ( $\beta = 0,17$ ,  $p < 0,001$ ).

En cuanto a la evaluación de la bondad de ajuste del modelo, la  $\chi^2$  (2,57,  $p > ,05$ ) es no significativa, lo que indica que no existen diferencias significativas entre el modelo y los datos de la muestra, que implica buen ajuste. En cuanto a los índices de bondad de ajuste, el GFI (0,99), el AGFI (0,97), el CFI (0,99) y el RMSEA (0,05) fueron adecuados. Estos resultados indican un buen ajuste del modelo de adherencia organizacional con el CP relacional (Figura 13)

Figura 13. Modelo Path de adherencia organizacional con la orientación del CP relacional.



En segundo lugar, se analizó el modelo de adherencia organizacional incluyendo el CP transaccional. El primer paso consistió en realizar un análisis de regresión para conocer la contribución de la autoeficacia Laboral en el CP transaccional, no se incluye la PAO en este análisis ya que no mostró una correlación significativa (Tabla 15). Como se

observa en la Tabla 18, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 6,8% de la variación en el CP transaccional se explica por la autoeficacia ( $\beta = -0,261$ ,  $p < 0,001$ ) en una relación inversa.

Tabla 18. Regresión lineal de la autoeficacia en el CP transaccional.

VD: CP Transaccional	$\beta$	$R^2$
Autoeficacia	-,26***	,06

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$ .

A continuación, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple por pasos, para conocer la contribución de cada variable en el compromiso afectivo. Como se observa en la Tabla 5, En el primer paso del análisis, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 2,9% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP transaccional ( $\beta = -0,7$ ,  $p < 0,001$ ) con una relación inversa; en el segundo paso, el modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 20,7% ( $F = 136,61$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que el 23,6% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por la PAO ( $\beta = 0,45$ ,  $p < 0,001$ ) y, en segundo lugar, por el CP transaccional ( $\beta = -0,14$ ,  $p < 0,001$ ) con una relación inversa; en el tercer paso, el modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 4,1% ( $F = 28,59$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que el 27,7% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por la PAO ( $\beta = 0,4$ ,  $p < 0,001$ ), en segundo lugar la autoeficacia ( $\beta = 0,21$ ,  $p < 0,001$ ) y en tercer lugar el CP transaccional ( $\beta = -0,09$ ,  $p < 0,05$ ) con una relación inversa (Tabla 19).

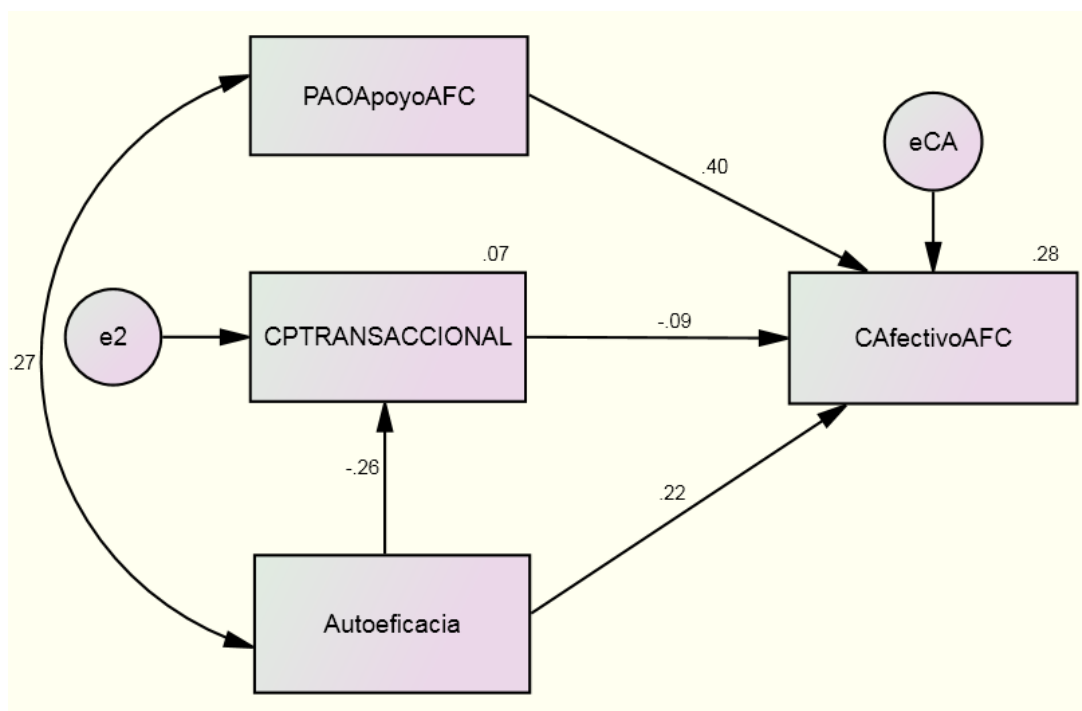
Para la especificación del modelo en el análisis Path se tomaron en cuenta los resultados de los dos análisis de regresión lineal antes descritos. Por un lado, como se indica en la Tabla 18, se especificó que sólo la autoeficacia tuviera una relación directa con el CP transaccional. Como se indica en la Tabla 19, se especificó que tanto el CP transaccional, la PAO y la autoeficacia tuvieran una relación directa en el compromiso afectivo. En la Figura 14 se observa el modelo de adherencia organización especificado, donde el primer coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 7% de la variación del CP transaccional se explica por la autoeficacia ( $\beta = -0,26$ ,  $p < 0,001$ ) con una relación inversa. Enseguida, se puede observar que el siguiente coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 28% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por la PAO ( $\beta = 0,40$ ,  $p < 0,001$ ), en segundo lugar por la autoeficacia ( $\beta = 0,22$ ,  $p < 0,001$ ) y finalmente por el CP transaccional ( $\beta = -0,09$ ,  $p < 0,05$ ) de manera inversa.

Tabla 19. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en el CP transaccional, la PAO y la autoeficacia.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$\Delta R^2$
Paso 1		
CP Transaccional	-,17***	,02***
Paso 2		
CP Transaccional	-,14***	
PAO	,45***	,20***
Paso 3		
CP Transaccional	-,09*	
PAO	,4***	
Autoeficacia	,21***	,04***
Total		,27***

\*p < ,05, \*\*p < ,01, \*\*\*p < ,001.

Figura 14. Modelo Path de adherencia organizacional con la orientación del CP transaccional, la PAO y la autoeficacia.



La evaluación de la bondad de ajuste del modelo indica que la  $\chi^2$  (0,15,  $p > 0,05$ ) no es significativa, lo que significa que no existen diferencias significativas entre el modelo y los datos de la muestra, que implica buen ajuste. Los índices de bondad de ajuste como el GFI (1), AGFI (0,99), el CFI (1) y el RMSEA (0,001) fueron adecuados, señalan que el modelo tiene un buen ajuste (Figura 14).

En tercer lugar, se analizó el modelo de adherencia organizacional incluyendo el CP balanceado. El primer paso consistió en realizar un análisis de regresión para conocer la contribución de la PAO y la autoeficacia en el CP balanceado. Como se observa en la Tabla 20, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 37,9% de la variación en el CP relacional se explica en primer lugar por la PAO ( $\beta = 0,57$ ,  $p < 0,001$ ) y, en segundo lugar, por la autoeficacia ( $\beta = 0,11$ ,  $p < 0,01$ ).

Tabla 20. Regresión lineal múltiple de la PAO y la autoeficacia en el CP balanceado.

VD: CP BALANCEADO	$\beta$	$R^2$
PAO	,57***	
Autoeficacia	,11**	,37

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$ .

Posteriormente, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple por pasos, para conocer la contribución de cada variable en el compromiso afectivo. Como se observa en la tabla 21, en el primer paso del modelo de regresión lineal múltiple, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 17% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP balanceado ( $\beta = 0,41$ ,  $p < 0,001$ ); en el segundo paso, el modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 7,3% ( $F = 48,24$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que el 24,2% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por la PAO ( $\beta = 0,33$   $p < 0,001$ ) y por el CP balanceado ( $\beta = 0,20$ ,  $p < 0,001$ ) en segundo lugar; en el tercer paso, el modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 4,6% ( $F = 32,07$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que el 28,8% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por la PAO ( $\beta = 0,3$ ,  $p < 0,001$ ), en segundo lugar por la autoeficacia ( $\beta = 0,22$ ,  $p < 0,001$ ) y en tercero por el CP balanceado ( $\beta = 0,17$ ,  $p < 0,001$ ). En este caso, todas las relaciones resultaron significativas, por lo que la evaluación de un modelo de adherencia organizacional con un análisis Path no aportaría nueva información. Además, al guardar relación directa todas las variables, resulta inadecuado un análisis Path ya que este tipo de análisis resulta útil para evaluar tanto los efectos directos como los indirectos (Hair, 1999). Es decir, en su conjunto, lo que se observa es que tanto la PAO, la autoeficacia tienen relación con el CP balanceado, y que las tres variables contribuyen de manera independiente y relevante en el compromiso afectivo. Con base en estos resultados, de manera ilustrativa, se diseñó el modelo completo de relaciones directas (Figura 15).

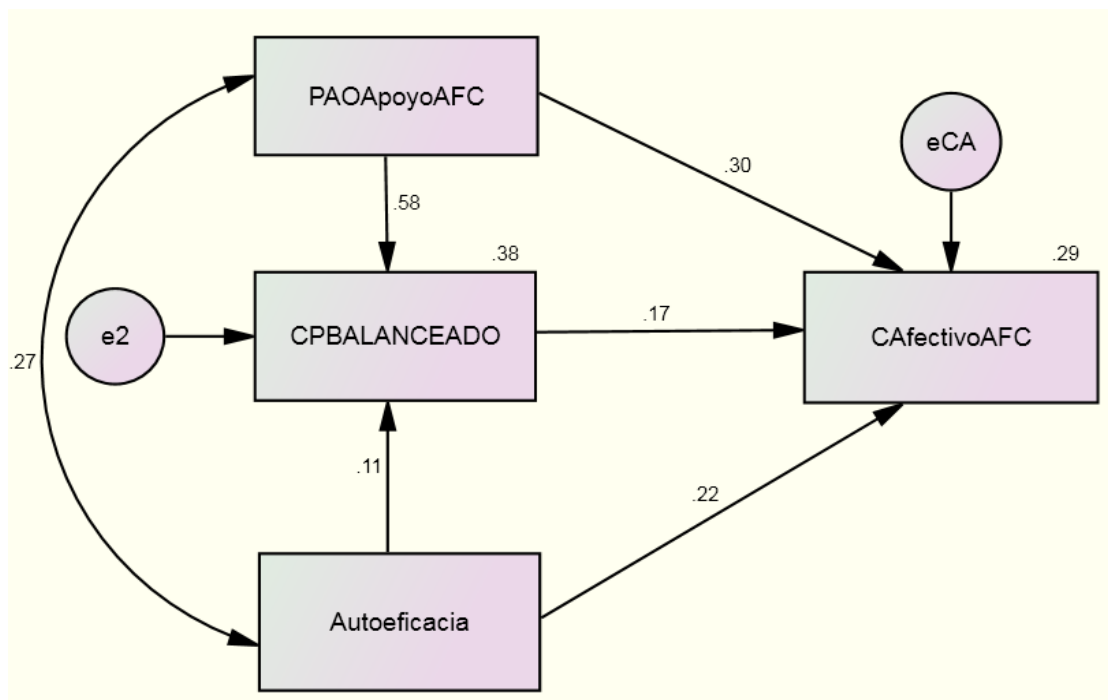


Tabla 21. Regresión lineal múltiple por pasos del compromiso afectivo en el CP transaccional, la PAO y la autoeficacia.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$\Delta R^2$
Paso 1		
CP Balanceado	,41***	,17***
Paso 2		
CP Balanceado	,20***	
PAO	,33***	,07***
Paso 3		
CP Balanceado	,17***	
PAO	,3***	
Autoeficacia	,22***	,04***
Total		,28***

\*p < ,05, \*\*p < ,01, \*\*\*p < ,001.

Figura 15. Modelo Path de adherencia organizacional con la orientación del CP balanceado.



Finalmente, se realizó un análisis de regresión múltiple incluyendo todas las orientaciones del contrato psicológico. En el primer paso del modelo de regresión múltiple, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) indica que el 41,9% de la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP relacional y el CP transaccional, donde la orientación que muestra el coeficiente de regresión más alto es el CP relacional ( $\beta = 0,648$ ,  $p < 0,001$ ) y en segundo lugar, con una relación inversa el CP transaccional ( $\beta = -0,11$ ,  $p < 0,001$ ), mientras que el CP balanceado no muestra una relación significativa. En el segundo paso, el modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 0,6% ( $F = 5,10$ ,  $p < 0,05$ ), lo que indica que el 42,5% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por el CP relacional ( $\beta = 0,60$ ,  $p < 0,001$ ), en segundo lugar por el CP transaccional ( $\beta = -0,11$ ,  $p < 0,001$ ) con una relación inversa, y finalmente por la PAO ( $\beta = 0,10$ ,  $p < 0,05$ ) (Tabla 22). En el tercer paso (Tabla 22), al incluir la autoeficacia, el modelo muestra que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha aumentado significativamente 1,7% ( $F = 15,32$ ,  $p < 0,001$ ), lo que indica que, cuando se incluyen en el modelo todas las variables al modelo, el 44,2% de la variación en el compromiso afectivo se explica principalmente por el CP relacional ( $\beta=0,584$ ,  $p<0,001$ ), en segundo lugar por la autoeficacia ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,001$ ), y en tercer lugar por la PAO ( $\beta = 0,09$ ,  $p < 0,05$ ).

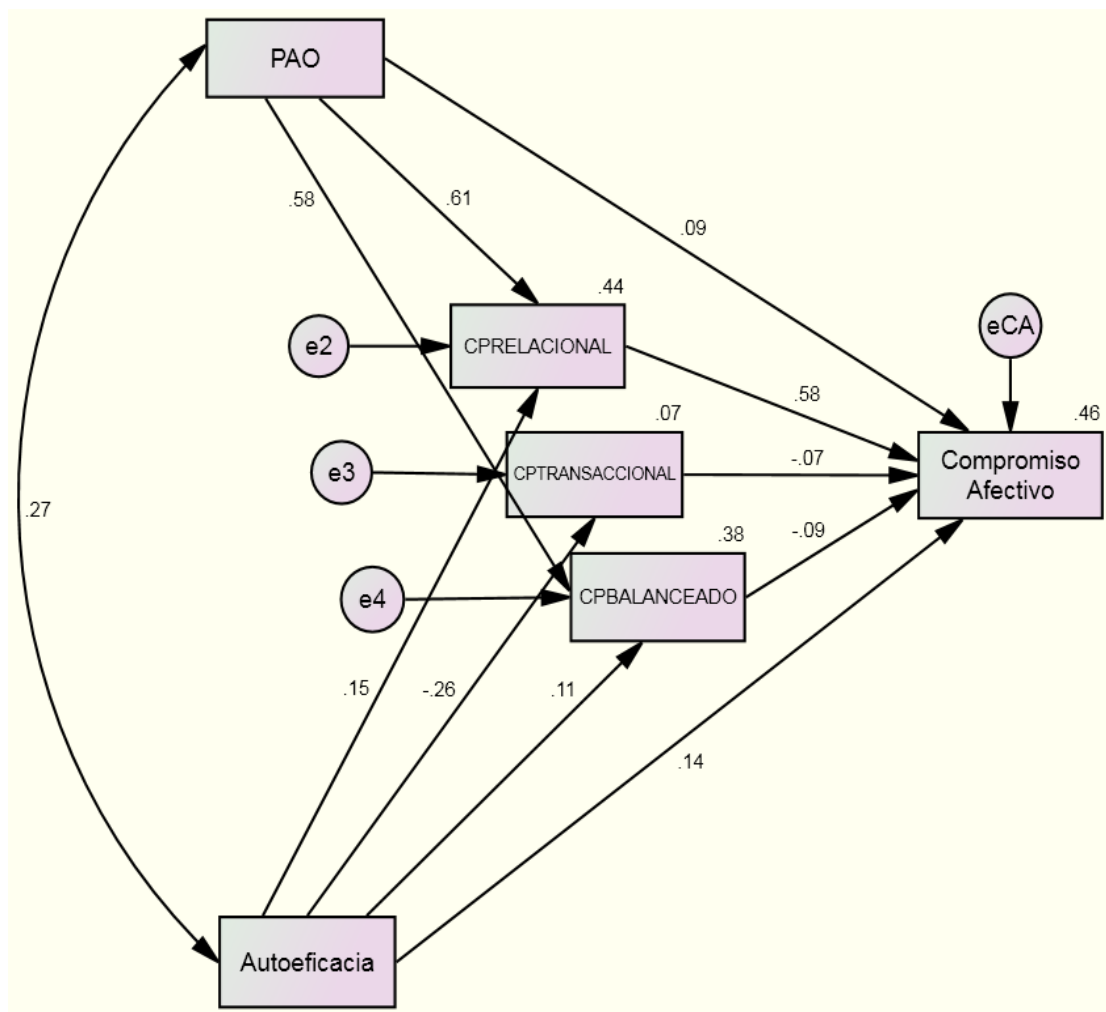
Tabla 22. Regresión lineal múltiple por pasos del Compromiso Afectivo en las tres orientaciones del contrato psicológico, la PAO y la autoeficacia.

VD: Compromiso Afectivo	$\beta$	$\Delta R^2$
Paso 1		
CP Relacional	,64***	
CP Transaccional	-,11***	
CP Balanceado	-,03	,41***
Paso 2		
CP Relacional	,60***	
CP Transaccional	-,10**	
CP Balanceado	-,06	
PAO	,10*	,006*
Paso 3		
CP Relacional	,58***	
CP Transaccional	-,07	
CP Balanceado	-,08	
PAO	,09*	
Autoeficacia	,14***	,01***
Total		,44***

\* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$ .

En una primera aproximación hacia un modelo extendido de adherencia organizacional, con el objetivo de aclarar los efectos directos e indirectos que pudieran tener las variables, se realizó un análisis Path. Se especificó un modelo tomando en cuenta los resultados de los análisis anteriores. Por un lado, respecto a la relación de la PAO y la autoeficacia con el contrato psicológico, se encontró que tanto la PAO como la autoeficacia tienen una relación significativa con el CP relacional; se encontró que sólo la autoeficacia tiene relación con el CP transaccional; y se encontró que tanto la PAO como la autoeficacia tienen una relación significativa con el CP balanceado. A pesar de que tanto el CP transaccional como el CP balanceado no mostraron una relación significativa con el compromiso afectivo en el análisis de regresión múltiple, se incluyeron en este primer modelo para conocer los efectos que pudieran tener en un modelo extendido.

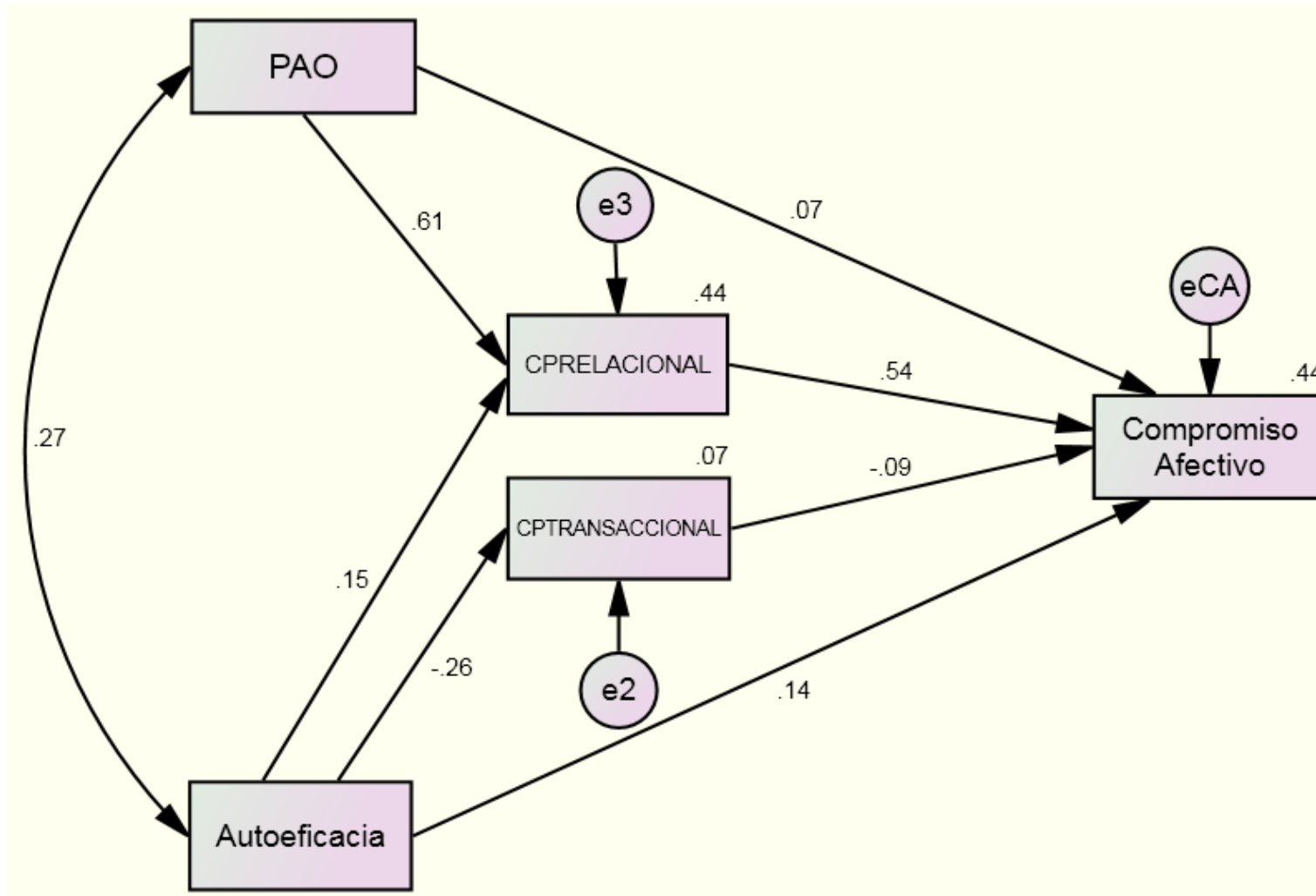
Figura 16. Modelo Path de adherencia organizacional con las tres orientaciones del contrato psicológico, la PAO y la autoeficacia.



Como se observa en la Figura 16, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) del CP relacional indica que el 44% de su variación se explica en primer lugar por la PAO ( $\beta = 0,61$ ,  $p < 0,001$ ) y, en segundo lugar, por la autoeficacia ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,001$ ); el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) del CP transaccional indica que el 7% de su variación se explica por la autoeficacia ( $\beta = -0,26$ ,  $p < 0,001$ ) con una relación inversa; el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) del CP balanceado indica que el 38% de su variación se explica en primer lugar por la PAO ( $\beta = 0,58$ ,  $p < 0,001$ ) y, en segundo lugar, por la autoeficacia ( $\beta = 0,11$ ,  $p < 0,01$ ). Por su parte, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) del compromiso afectivo indica que el 46% de su variación se explica en primer lugar por el CP Relacional ( $\beta = 0,58$ ,  $p < 0,001$ ), en segundo lugar por la autoeficacia ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,001$ ), seguido de la PAO ( $\beta = 0,09$ ,  $p < 0,05$ ) y finalmente por el CP transaccional ( $\beta = -0,07$ ,  $p < 0,05$ ). En cuanto a la evaluación de la bondad de ajuste del modelo, la  $\chi^2$  (193,66,  $p < 0,05$ ) es significativa, lo que indica que existen diferencias significativas entre el modelo y los datos de la muestra. En cuanto a los índices de bondad de ajuste, el GFI (0,90) mostró un ajuste adecuado, mientras que el AGFI (0,49), el CFI (0,82) y el RMSEA (0,30) no fueron adecuados. Estos resultados indican que este modelo no tiene un buen ajuste, por lo que resulta necesario reespecificar el modelo.

Se reespecificó el modelo con base en los resultados que arrojó el análisis previo. En este modelo se dejó fuera el CP balanceado con sus relaciones correspondientes, ya que, tanto en el análisis de regresión múltiple (Tabla 8) como en el análisis Path, no mostró una relación significativa con el compromiso afectivo al estar presentes las otras orientaciones del contrato psicológico. Como se observa en la Figura 17, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) del CP relacional indica que el 44% de su variación se explica en primer lugar por la PAO ( $\beta = 0,61$ ,  $p < 0,001$ ) y, en segundo lugar, por la autoeficacia ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,001$ ); el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) del CP y transaccional indica que el 7% de su variación se explica por la autoeficacia ( $\beta = -0,26$ ,  $p < 0,001$ ) con una relación inversa. Por su parte, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) del compromiso afectivo indica que el 44% de su variación se explica en primer lugar por el CP relacional ( $\beta = 0,54$ ,  $p < 0,001$ ), en segundo lugar por la autoeficacia ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,001$ ), y finalmente por el CP transaccional ( $\beta = -0,09$ ,  $p < 0,05$ ) con una relación inversa. En la evaluación de la bondad de ajuste del modelo, los resultados muestran que la  $\chi^2$  (0,18  $p > 0,05$ ) es no significativa, lo que indica que no existen diferencias significativas entre el modelo y los datos de la muestra, que implica buen ajuste. En cuanto a los índices de bondad de ajuste, el GFI (0,99), el AGFI (0,97), el CFI (0,99) y el RMSEA (0,05) fueron adecuados. Estos resultados indican un buen ajuste del modelo reespecificado de adherencia organizacional.

Figura 17. Modelo Path de adherencia organizacional reespecificado.



### 7.3 Discusión

El objetivo de este estudio fue explorar el ajuste de un modelo de adherencia organizacional, entendida como la relación entre el contrato psicológico y el compromiso afectivo de manera central (capítulo IV), en el que de manera complementaria se considera, por un lado, la relación de la percepción de recursos organizacionales (capítulo V) con la percepción de apoyo organizacional y, por otro, los recursos personales (capítulo VI) con la autoeficacia laboral, en una muestra de trabajadores mexicanos. De esta manera, el vínculo, lazo o acuerdo entre el individuo y la organización (Mathieu y Zajac, 1990; Rousseau y Wade-Benzoni, 1995), se puede ver influida por la evaluación que realicen los empleados de la relación laboral tanto por la percepción de los recursos ambientales u organizacionales, como la percepción de sus recursos personales (Lazarus, 1991; Lazarus y Folkman, 1987).

En primer lugar, se analizó el modelo de adherencia organizacional incluyendo el CP relacional, tomando en cuenta los resultados de los estudios y análisis previos. Se propuso un modelo en el que, por un lado, la PAO tuviera un efecto indirecto mediado por el CP relacional en el compromiso afectivo, y por otro, que la autoeficacia tuviera una relación directa tanto con el CP relacional como con el compromiso afectivo. La evaluación del análisis Path mostró que el modelo implica buen ajuste. Un aspecto relevante de este modelo es que la PAO no mostró una relación significativa con el compromiso afectivo cuando está presente la autoeficacia laboral. En segundo lugar, se analizó el modelo de adherencia organizacional incluyendo el CP transaccional, tomando en cuenta los resultados de los estudios y análisis previos. Se propuso un modelo en el que, la PAO, el CP transaccional (relación inversa), como la autoeficacia tuvieran una relación con el compromiso afectivo, además de confirmar que cuando está presente la autoeficacia la PAO no muestra una relación significativa con el CP transaccional. La evaluación del análisis Path mostró que el modelo implica un buen ajuste.

Tanto la PAO (Eisenberger, et al., 2001; Rhoades y Eisenberger, 2002) como el contrato psicológico (McLean Parks et al., 1998; Schalk y Roe, 2007) han mostrado, en diversos estudios y de manera independiente, que tienen una relación significativa con el compromiso organizacional. En el caso de este estudio se pone en evidencia que la PAO no tuvo una relación significativa con el CP transaccional, mientras que la autoeficacia laboral sí la tuvo. Al respecto de estos dos modelos, también se observa que la PAO tiene una relación significativa con el compromiso afectivo, aunque no tan fuerte como el CP relacional como se observó en el modelo anterior. Por otro lado otro resultado

importante es la relación inversa que mostraron la autoeficacia laboral y el CP transaccional. Esto puede indicar que, cuando los empleados no evalúan aspectos afectivos y relacionales, sino aspectos transaccionales, lo más importante sea qué tanto consideran que pueden realizar su trabajo de manera eficaz para cumplir únicamente con aspectos claramente delimitados del trabajo (Montes e Irving, 2008).

En tercer lugar, se analizó el modelo de adherencia organizacional incluyendo el CP balanceado. En el caso de este modelo, todas las relaciones resultaron significativas, por lo que el análisis Path se realizó solamente de manera ilustrativa. Entonces, en su conjunto, lo que se observa en este modelo es que tanto la PAO como la autoeficacia tienen relación con el CP balanceado, y que las tres variables contribuyen de manera independiente y relevante en el compromiso afectivo. Esto indica que los aspectos balanceados son relevantes para los empleados y que cuando evalúan los términos de rendimiento y desarrollo de la relación laboral (Jong, Schalk y Cuyper, 2009), pueden recurrir tanto a la percepción del grado en que la organización se preocupa por ellos y los ha apoyado (Rhoades y Eisenberger, 2002), como a las creencias en sus propias capacidades para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para producir unos determinados resultados (Bandura, 1999; Llorens et al., 2007), al evaluar la fuerza del vínculo afectivo con la organización.

Finalmente, se realizó el análisis de un modelo incluyendo todas las orientaciones del contrato psicológico. Sin embargo, este modelo no mostró un ajuste adecuado. Así, con base en los resultados obtenidos, se reespecificó el modelo, en el que se dejó fuera el CP balanceado con sus relaciones correspondientes. Una vez reespecificado, el nuevo modelo indica, por un lado, que la variación del CP relacional ( $R^2 = 44\%$ ) se explica en primer lugar por la PAO ( $\beta = 0,61$ ,  $p < 0,001$ ) y, en segundo lugar, por la autoeficacia ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,001$ ); por otro lado, la variación del CP transaccional ( $R^2 = 7\%$ ) se explica por la autoeficacia ( $\beta = -0,26$ ,  $p < 0,001$ ) con una relación inversa. Por su parte, la variación del compromiso afectivo ( $R^2 = 44\%$ ) se explica, en primer lugar, por el CP relacional ( $\beta = 0,54$ ,  $p < 0,001$ ), en segundo lugar por la autoeficacia ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,001$ ), y finalmente por el CP transaccional ( $\beta = -0,09$ ,  $p < 0,05$ ) con una relación inversa. En la evaluación de la bondad de ajuste del modelo, todos los índices fueron adecuados, por lo que podemos concluir que los resultados indican un ajuste adecuado de este modelo de adherencia organizacional.

Los resultados de este modelo extendido de adherencia organizacional tienen algunas implicaciones importantes. Rhoades et al. (2001) señalan que basada en la norma de reciprocidad, la PAO, puede crear un sentido de obligación por cuidar la organización y ayudarla a alcanzar sus objetivos. La obligación (Gouldner, 1960) de intercambiar cuidado por cuidado, es lo que convierte a la PAO como un antecedente importante del compromiso afectivo. Sin embargo, en este estudio, se encontró que cuando está

presente el CP relacional, que se refiere más a aspectos de confianza e interdependencia entre empleado y empleador, la PAO muestra una relación significativa con el CP relacional, pero una relación muy débil o nula con el compromiso afectivo, resultado que concuerda con la proposición teórica de Aselage y Eisenberger (2003), en la que proponen que la PAO aumenta las obligaciones de los empleados en su contrato psicológico con la organización.

La investigación empírica ha mostrado cómo las personas que se sienten capaces de desempeñar determinadas tareas, las desempeñan mejor, persisten en ello, incluso en la adversidad, y son capaces de afrontar mejor las situaciones de cambio (Wood, Bandura y Bailey, 1990). Como consecuencia, la autoeficacia adquiere gran importancia en su influencia en el control sobre las demandas laborales y las experiencias de estrés en el trabajo. Al respecto, Jex y Bliese (1999) señalan que la autoeficacia modula la relación entre determinados estresores laborales como las horas de trabajo, la sobrecarga y el significado de la tarea y algunas de sus consecuencias, como la satisfacción, síntomas físicos, tendencia al abandono y compromiso organizacional. De acuerdo con estos antecedentes, resulta necesario destacar que, tanto en los modelos con cada orientación del contrato psicológico, como en el modelo conjunto, la autoeficacia mantiene una relación significativa con el compromiso afectivo.

Existen algunas limitaciones de este estudio. Se utilizaron instrumentos de autoinforme para medir los distintos constructos que, en función de las circunstancias y del momento, es posible que varíen sus resultados. Resulta necesario ampliar el tamaño y distribución de la muestra en cuanto a tipos de organización, profesiones y ocupaciones, en investigaciones posteriores. Por otro lado, se sugiere realizar estudios en los que se tomen en cuenta otras medidas de resultado actitudinales como la satisfacción laboral o la intención de abandono de la organización, así como conductuales, tales como el rendimiento, el absentismo y las conductas de ciudadanía organizacional.

También es necesario aclarar que el análisis Path no se propone deducir relaciones causales de los coeficientes de correlación sino combinar la información cuantitativa presentada por la matriz de correlaciones con la información teórica disponible, todo ello con el propósito de dar una interpretación global del modelo. Es necesario aclarar que la "causalidad" contenida en estos modelos estructurales debe entenderse en el sentido de control estadístico y no en el sentido determinista de la manipulación experimental. Por tanto, la estructuración causal de las relaciones teóricas es una manera de resumir el conocimiento de un fenómeno y permite el abordaje racional lógico en su estudio.



En conclusión, los resultados de este estudio son relevantes en varios sentidos. Tienen interés en la investigación del comportamiento organizacional dadas las relaciones observadas en esta particular aproximación sobre la adherencia organizacional. Aportan evidencia en la exploración de la adaptación del modelo transaccional del estrés de Lazarus y Folkman (1986) y el modelo de creencias y expectativas de Alcover (2003). De esta forma, la adherencia organizacional entendida como el vínculo psicológico entre el empleado y el empleador muestra que es un importante constructo dentro del marco del comportamiento organizacional.



Capítulo VIII

*Discusión General y Conclusiones*



## 8.1 Principales hallazgos y sus implicaciones

El propósito de esta investigación fue conocer la relación de la adherencia organizacional, conformada por el contrato psicológico y el compromiso organizacional afectivo, incorporando variables de percepción de recursos ambientales, específicamente la percepción de apoyo organizacional, y la percepción de recursos personales, específicamente la autoeficacia laboral, en una muestra de empleados mexicanos.

Para alcanzar el objetivo y poner a prueba las hipótesis propuestas de esta investigación, se llevaron a cabo una serie de estudios que se expusieron en los diferentes capítulos de este trabajo. En este capítulo se discutirán de manera general los principales hallazgos de los estudios realizados con la evidencia que se encuentra en la literatura científica, se expondrán las limitaciones de la investigación y se ofrecerán las principales conclusiones sobre este trabajo en su conjunto proponiendo futuras líneas de investigación.

### 8.1.1 Análisis psicométrico de los instrumentos de medida

El objetivo de este estudio fue evaluar la validez de constructo y la fiabilidad de los instrumentos de medida de las variables de estudio en una muestra de empleados en la población mexicana. Con base en lo anterior se realizó un análisis psicométrico de validez de constructo y fiabilidad de los instrumentos de medida de las variables de estudio. Para alcanzar el objetivo de este estudio, se realizó un análisis factorial confirmatorio para cada uno de los instrumentos de medida de las variables de estudio, así como la estimación del coeficiente alfa de Cronbach en cada una de las dimensiones medidas.

El análisis del contrato psicológico se realizó para cada una de las escalas de las orientaciones relacional, transaccional y balanceada, tanto para las obligaciones del empleador y del empleado, como indica el análisis psicométrico de Rousseau (2000). En primer lugar, el análisis factorial confirmatorio mostró que los indicadores de la bondad de ajuste del modelo propuesto de CP relacional tanto de las creencias de obligaciones del empleador como del empleado, mostraron un buen ajuste, siendo las subescalas del IPC más sólidas en cuanto validez y confiabilidad. En segundo lugar, el análisis factorial confirmatorio del CP transaccional de las obligaciones del empleador, se encontró que el

modelo debe ser mejorado, por lo que los resultados con esta subescala deben tomarse con cautela; por su parte, los indicadores de bondad de ajuste del modelo propuesto de CP transaccional de las obligaciones del empleado indican un buen ajuste, aunque susceptible de ser mejorado. Estos resultados coinciden con los encontrados por Rousseau (2000), quien señala como problemáticos estos factores. En tercer lugar, los indicadores de la bondad de ajuste del modelo propuesto de CP balanceado tanto de las obligaciones del empleador como del empleado indican un ajuste moderado ya que algunos de sus indicadores fueron aceptables pero otros no, por lo tanto estas subescalas deben ser mejoradas, por lo que los resultados deben tomarse también con cautela.

En cuanto al compromiso organizacional afectivo, en el análisis factorial confirmatorio, los indicadores de la bondad de ajuste del modelo propuesto de seis ítems indican un buen ajuste, aunque susceptible de ser mejorado. Los valores de los parámetros estimados junto con los índices de bondad de ajuste ofrecen datos adicionales que apoyan la validez de constructo del instrumento. Estos resultados aportan evidencia hacia líneas de investigación recientes que se refieren al compromiso organizacional como un aspecto actitudinal principalmente definido por un aspecto afectivo diferenciado de otro aspecto cognitivo (Betanzos y Paz, 2007; Jaussi, 2007), lo que también se acerca de una manera congruente con lo planteado inicialmente por Mowday et al., (1979; 1982).

Respecto a la percepción de apoyo organizacional la literatura ha señalado que este constructo es unidimensional (Eisenberger et al., 1986; Rhoades y Eisenberger, 2002; Rhoades et al., 2001); sin embargo, se utilizaron seis ítems con base en un estudio realizado por Martínez-Mejía y Alcover (2010), en el que un análisis factorial exploratorio arrojó una estructura de dos factores. En el caso del presente Análisis Factorial Confirmatorio se utilizaron sólo los ítems que cargaron en el primer factor que explicó la varianza más grande y que obtuvo un alfa adecuado ( $\alpha = 0,857$ ) en aquella investigación. En general, los indicadores de bondad de ajuste del modelo indican un ajuste moderado, susceptible de ser mejorado. Respecto a la fiabilidad, la escala obtuvo un alfa adecuado de  $\alpha = 0,82$ . Estos resultados no sólo aportan evidencia sobre la fiabilidad del instrumento, ya que Uribe-Prado (2001) encontró un alfa de 0,85 en una muestra mexicana con la versión de 13 ítems; además, indican que esta versión de seis ítems que se utilizó en el presente estudio muestra una consistencia interna y validez adecuadas en la medición del constructo. Además, esta investigación aporta evidencia de que la versión de seis ítems funciona adecuadamente y no pierde validez ni fiabilidad respecto de otras versiones.

En el análisis factorial confirmatorio de la autoeficacia laboral, los indicadores de bondad de ajuste del modelo propuesto de autoeficacia laboral indican un buen ajuste,

susceptible de ser mejorado. Así, los valores de los parámetros estimados junto con los índices de bondad de ajuste ofrecen datos adicionales que apoyan la validez de constructo del instrumento. Respecto a la fiabilidad, la escala obtuvo un alfa adecuado ( $\alpha = 0,84$ ), que logra una fiabilidad más alta en comparación con la obtenida ( $\alpha = 0,73$ ) por Salanova et al. (2000).

En resumen, las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida de las variables de estudio mostraron resultados diversos. El análisis psicométrico del Inventario de Contrato Psicológico indican que es necesario ajustar tanto el contenido de algunos de los ítems como el número que se incluyen en cada factor; al respecto, Rousseau (2000) plantea que cada factor se puede definir con tres ítems y no cuatro, sin embargo, esto puede tener un impacto en los índices de fiabilidad (Martínez, 1996). El modelo de compromiso organizacional afectivo mostró un ajuste adecuado. En cuanto a la percepción de apoyo organizacional, se planteó un modelo de medida de seis ítems que mostró un ajuste moderado, susceptible de ser mejorado y una fiabilidad adecuada. Por su parte, el modelo de medida de autoeficacia laboral mostró un ajuste aceptable y un nivel de fiabilidad adecuado.

La relevancia de este estudio radica en dos sentidos principales: el primero se refiere a que es la primera vez que se realiza una evaluación psicométrica del Inventario de Contrato Psicológico en su versión en castellano (Alcover y Martínez-Íñigo, 2005) en México, así como la escala de autoeficacia laboral en su versión en castellano (Salanova et al., 2000; Schaufeli et al., 1996), lo que implica un primer gran paso la confirmación de su validez y adaptación en esta población (Nunnally y Bernstein, 1994; Martínez, 1996); el segundo, que se aporta evidencia en la validez y funcionamiento en el contexto mexicano de los instrumentos percepción de apoyo organizacional (Arias, 2001; Uribe, 2001), del compromiso afectivo (Arias, 2001; Tejera y Arias 2005)

### 8.1.2 Relación entre Contrato Psicológico y Compromiso Afectivo

Desde el enfoque de la adherencia organizacional, el compromiso tiene diferentes significados dependiendo de la naturaleza del contrato entre el individuo y la organización. De esta manera, el nuevo orden en las relaciones laborales con los empleados puede ser discutido en el contexto del cambio en los contratos psicológicos (Hendry y Jenkins 1996; Rousseau y Schalk, 2000; Saunders y Thornhill, 2005; Swailes, 2002; Westwood et al, 2001). Al respecto, los términos del contrato psicológico toman en cuenta dos aspectos clave que deben tomar en cuenta las organizaciones

actuales para el establecimiento del contrato psicológico con sus empleados: el marco temporal y los requerimientos de rendimiento (Alcover, 2002; Rousseau, 1995; Rousseau y Wade-Benzoni, 1995). El marco temporal se refiere a la duración de la relación laboral (corto plazo o largo plazo). Otro aspecto importante en la interacción individuo-organización es la medida en que están especificados los requerimientos particulares de rendimiento como condición de empleo (bien especificados-débilmente especificados). Las especificaciones de rendimiento son aspectos importantes para el contrato psicológico por dos razones: 1) detalla las condiciones en las que el contrato terminará (sin términos específicos de rendimiento la naturaleza de las contribuciones del empleado es ambigua y las sanciones por un rendimiento debajo del estándar serán difíciles de aplicar) y 2) detallan las obligaciones en la relación de intercambio. Esto es fundamental respecto al efecto que puedan tener estas especificaciones en los niveles de compromiso (Cuyper et al., 2008).

En cuanto al CP relacional, mostró la correlación significativa positiva más alta con el compromiso afectivo, con lo que encuentra apoyo la hipótesis de que mostraría la relación más fuerte de las orientaciones del contrato psicológico. Enseguida, el análisis de regresión mostró que la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP relacional. De esta manera, se encontró sustento para decir que entre más fuerte sea la orientación relacional del contrato psicológico, más fuerte será el vínculo afectivo del empleado con la organización (H1a). Estos resultados también son congruentes con lo encontrado en la literatura, que muestra que los contratos relacionales involucran relaciones abiertas y a largo plazo, implican inversiones considerables (socioemocionales y económicas) de los empleados (habilidades específicas de la organización, desarrollo de carrera a largo plazo) y de los empleadores (amplio entrenamiento y soporte), por lo que estas inversiones incluyen un alto grado de mutua interdependencia y barreras de salida (Cassar, 2001; Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; McLean Parks et al., 1998; Schalk y Roe, 2007).

Por su parte, los contratos transaccionales se enfocan en el corto plazo y en intercambios monetarios, tienen actividades limitadas, con acuerdos que mantienen la distancia, baja implicación y de corta duración (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000, Rousseau, 1995). En este estudio, el CP transaccional mostró una correlación significativa negativa con el compromiso afectivo, con lo que encuentra sustento la H1b. El análisis de regresión lineal indica que la variación en el compromiso afectivo se explica de manera inversa por el CP transaccional, lo que aporta evidencia al planteamiento de que esta orientación mostraría una relación inversa con el compromiso afectivo (H1b). En este caso, se encontró una relación inversa en la que a medida que la orientación transaccional sea más fuerte, el compromiso afectivo disminuirá significativamente. Lo que concuerda con la literatura científica, ya que se



ha encontrado que cuando una parte de los involucrados incumple o viola el contrato transaccional, la otra parte habitualmente termina la relación (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Schalk y Roe, 2007).

Respecto al CP balanceado, los resultados de estudio mostraron que esta orientación tuvo una correlación significativa positiva, con lo que encuentra sustento la hipótesis planteada, además de confirmarse que esta relación fue menor que la obtenida por la orientación relacional. El análisis de regresión indica que la variación en el compromiso afectivo se explica por el CP balanceado, lo que aporta más evidencia a la hipótesis de que esta orientación mostraría una relación positiva con el compromiso afectivo, aunque de menor magnitud que la orientación relacional. Al respecto, se ha planteado que los contratos balanceados asignan responsabilidades en ambas partes del contrato y, como tal, es más probable que se cree mayor mutualidad debido a las continuas interacciones, intercambios y apoyo mutuo que requieren (Alcover, 2002; Rousseau, 1995). Estos resultados aportan evidencia de que es necesario considerar aspectos del contrato más allá de los aspectos relacionales y transaccionales, ya que una orientación balanceada puede reflejar aspectos más amplios de la adherencia individuo-organización donde los intercambios mutuos (de tiempo, esfuerzo, contribuciones y desarrollo) están condicionados en la capacidad del individuo de proporcionar los niveles de rendimiento y la habilidad de la organización para desarrollar y utilizar las capacidades de los individuos (Cuyper et al., 2008; Jong, Schalk y Cuyper, 2009).

Se realizaron una serie de análisis de regresión lineal múltiple con el objetivo de conocer de manera conjunta la fuerza y dirección de la relación entre las orientaciones del contrato psicológico. Como se ha expuesto, cuando se incluyeron cada una de las orientaciones del contrato psicológico por separado en un modelo de regresión simple con el compromiso organizacional afectivo, todas mostraron una relación significativa, lo que aportó evidencia para apoyar a las hipótesis planteadas. Sin embargo, cuando se incluyeron las tres orientaciones en un mismo modelo de regresión múltiple, fueron las orientaciones relacional y transaccional las que contribuyeron significativamente en la explicación de la variación del compromiso afectivo.

Aunque de manera inicial la distinción entre los contratos relacionales y transaccionales sugiere que los empleados pueden tener uno o el otro, la mayoría de los investigadores coinciden en que los contratos psicológicos de los empleados contienen ambos elementos al mismo tiempo (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Cuyper et al., 2008; McLean Parks, et al., 1998). Sin embargo, la investigación sugiere que resulta útil el estudio de estos elementos distintos por separado (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000). Al respecto, se han planteado muchas conjeturas sobre cómo el contenido de estos contratos pueden estar diferencialmente relacionados con los resultados organizacionales y de los empleados (Rousseau, 1995, Rousseau y McLean Parks, 1993; Shore y Barksdale,

1998). En la literatura sobre contrato psicológico se pueden encontrar estudios que han mostrado que el contenido de los contratos relacionales y transaccionales están diferencialmente relacionados con la personalidad de los empleados, las actitudes y comportamientos (Montes e Irving, 2008; Raja et al, 2004); también se ha encontrado que el grado de acuerdo entre empleados y empleadores sobre el contenido de los contratos es más fuerte para los contratos transaccionales que para los relacionales (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000); y que las percepciones de los empleados sobre sus obligaciones con la organización se afectan con más fuerza por la violación del contrato relacional en comparación con las obligaciones transaccionales (Montes e Irving, 2008).

La perspectiva de la teoría del intercambio social indica que la fuerza o grado de implicación entre los grupos refleja la naturaleza de su intercambio, las inversiones que hacen sobre el otro y la cantidad de impacto mutuo (cambio conductual o influencia) que caracteriza la relación (Coyle-Shapiro y Kessler, 1998; Rousseau y Tijoriwala 1998). Así, para la muestra de este estudio, las orientaciones relacional y transaccional del contrato psicológico resultaron los aspectos significativos que anteceden al compromiso afectivo, aunque cabe hacer énfasis que con efectos opuestos, lo que indica que ambas orientaciones están presentes en la relación laboral y que en determinadas circunstancias pueden entrar en conflicto o reelaboración impactando en el compromiso afectivo (Cuyper et a., 2008; Coyle-Shapiro y Kessler 2000). De esta manera, los resultados de esta investigación son consistentes con el estudio de Montes e Irving (2008) que se basaron en las cualidades distintas de los acuerdos relacionales y transaccionales. Estos autores encontraron que los empleados reaccionaron de manera diferente en distintos niveles de cumplimiento de sus contratos relacionales y transaccionales; además, encontraron que la confianza es un mecanismo central de los acuerdos relacionales, en contraposición a los efectos del incumplimiento del contrato psicológico sobre los acuerdos transaccionales.

Entonces, por un lado, se puede decir que la adherencia organización-individuo puede tomar muchas formas dependiendo de los objetivos, la estrategia de la organización y las necesidades de los individuos (Rousseau, 2005; Rousseau y Wade-Benzoni, 1995); por otro lado, los patrones de adherencia también pueden variar con los grandes cambios sociales y entre culturas (Kickul et al., 2004). En este estudio se pusieron a prueba las relaciones de las orientaciones del contrato psicológico con el compromiso afectivo y se encontró que una configuración del contrato psicológico que incluya tanto los aspectos relacionales como transaccionales entre la organización y los empleados proporciona una razón de peso para reconsiderar las formas en que el compromiso afectivo se puede percibir.

### 8.1.3 Relación entre Adherencia y Percepción de Apoyo Organizacional

La investigación sobre la relación del contrato psicológico y el compromiso o apego psicológico del empleado a la organización ha mostrado consistencia en sus resultados en la literatura científica como se mostró en el estudio 1 (Bal, De Lange, Jansen, y Van Der Velde, 2008; Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Zhao et al, 2007). Por su parte, la investigación sobre la percepción de apoyo organizacional también ha mostrado que existe una relación relevante con el compromiso organizacional (Eisenberger, et al., 2001). Con base en esta visión, Aseagle y Eisenberger (2003), plantean que el contrato psicológico y la percepción de apoyo organizacional deberían investigarse como variables complementarias en el estudio del intercambio social en las organizaciones. Con este antecedente, en este estudio se partió del planteamiento de la adherencia organizacional para conocer su relación con la perspectiva del apoyo organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos.

Con base en la perspectiva de que tanto el contrato psicológico (CP) como la percepción de apoyo organizacional (PAO) son conceptos similares en cuanto a que ambos se basan en el intercambio social (Blau, 1964) y dependen de la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), lo que los convierte en aspectos centrales en la evaluación global que hacen los empleados en su relación con la organización (Aseagle y Eisenberger, 2003). Además se ha encontrado que son buenos predictores del compromiso organizacional (Eisenberger, et al., 2001; Mc Lean Parks, et al., 1998). Sin embargo, tanto el CP como la PAO son conceptos que se refieren claramente a fenómenos diferentes. Al respecto, Coyle-Shapiro y Conway (2005) realizaron un estudio en el que examinaron las propiedades psicométricas de ambos constructos y sus resultados sugieren que la PAO es distinta de los componentes del contrato psicológico.

En este estudio se encontró que en cada modelo de regresión donde se analiza la aportación independiente de cada orientación del contrato psicológico (relacional, transaccional y balanceada), en cada caso, la PAO aporta un cambio significativo en la explicación de la variación del compromiso afectivo, lo que aporta sustento a las hipótesis planteadas. Sin embargo, cuando se realizó un análisis de regresión por pasos, en el primer paso, donde se incluyeron las tres orientaciones del contrato psicológico, fueron el CP relacional y el CP transaccional las orientaciones que explicaron significativamente una proporción de la variación en el compromiso afectivo; en el segundo paso, cuando se introduce la PAO, aporta un cambio significativo en la explicación de la variación del compromiso afectivo, lo que aporta sustento adicional a las hipótesis propuestas, respecto a que en conjunto, el contrato psicológico y la PAO

mostrarían una relación significativa con el compromiso afectivo (Aseagle y Eisenberger, 2003; Coyle-Shapiro y Conway, 2005; Webster y Adams, 2010).

Ahora bien, los resultados de este estudio aportan evidencia al planteamiento de Aseagle y Eisenberger (2003) que proponen que la percepción de apoyo organizacional y el contrato psicológico comparten la base común del intercambio social (Blau, 1964) en su enfoque de la relación empleado-organización, así como su dependencia de la norma de la reciprocidad (Gouldner, 1960) para explicar un conjunto similar de variables de los empleados, por ejemplo, el compromiso organizacional afectivo. En este estudio se encontró evidencia que sustenta que la percepción de apoyo organizacional puede aportar una visión conjunta con el contrato psicológico como variables antecedentes del compromiso organizacional afectivo, lo que muestra una perspectiva más amplia de la adherencia organizacional. Entonces, no sólo se ha encontrado que empíricamente el contrato psicológico y la percepción de apoyo organizacional son constructos distintos (Coyle-Shapiro y Conway, 2005), sino que ya se han encontrado resultados sobre la influencia conjunta de estas variables y su relación con el contexto organizacional y el desempeño laboral (Webster y Adams, 2010).

Existen investigaciones recientes que, al igual que la presente investigación, adoptan esta perspectiva integradora de la percepción de apoyo y el contrato psicológico. Por ejemplo, Aggarwal y Bhargava (2010) realizaron un estudio en el que examinaron, en primer lugar, los efectos de la ideología del empleador y la percepción de apoyo organizacional en las orientaciones relacional y transaccional del contrato psicológico, y en segundo lugar, el impacto de estas orientaciones en el comportamiento innovador y la pertenencia psicológica. Sus resultados muestran que mientras que la ideología del empleador predijo el contrato psicológico relacional, la percepción de apoyo organizacional surgió como el predictor de ambas orientaciones del contrato tanto relacional como transaccional. Los resultados implican que los individuos se identifican fuertemente con su organización y prestan atención al trato de sus supervisores y otros agentes organizacionales para decidir hasta qué punto la organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar. Por su parte, Guerrero y Herrbach (2008) realizaron un estudio empírico sobre la relación entre el cumplimiento del contrato psicológico y los estados afectivos en el trabajo. Este estudio sostiene que la percepción de apoyo organizacional es la variable clave que surge de la evaluación cognitiva de la relación de intercambio entre el empleador y el empleado y está a su vez relacionado con la generación de estados afectivos en el trabajo. En particular, encontraron que la percepción de apoyo organizacional media la relación entre el cumplimiento del contrato psicológico y los estados afectivos en el lugar de trabajo. Finalmente, cabe mencionar el estudio que realizaron Byrne y Hochwarter (2008), en el que partieron de que la percepción de apoyo organizacional se considera un recurso capaz de influir

positivamente en el rendimiento al reducir los factores de estrés y el compromiso. Sin embargo, sólo una relación modesta se ha demostrado que entre el apoyo y el rendimiento, lo que sugiere la existencia de moderadores en esta relación. El propósito de esta investigación fue examinar cómo se modera el cinismo de la relación entre el apoyo y el rendimiento en una forma no-lineal. Los informes de alto cinismo muestran niveles de apoyo negativos. En concreto, el rendimiento de los cínicos fue mayor cuando el apoyo se percibe en niveles moderados solamente; por el contrario, el rendimiento de los cínicos fue menor cuando el apoyo percibido fue alto o bajo. Reconociendo que no todos los empleados, en este caso especialmente los que son cínicos, perciben como positivos los esfuerzos de apoyo, los gerentes pueden limitar el potencial de las reacciones negativas hacia los esfuerzos de apoyo aclarando sus intenciones y las de la organización. Entonces, lo que se observa es un esfuerzo de los investigadores por plantear estudios en los que se involucren diversas variables que puedan aproximarse a las relaciones de intercambio de una forma más amplia y dinámica.

A pesar de que existen diferentes puntos de vista sobre el intercambio social, se puede observar un consenso entre los teóricos del intercambio social que implica una serie de interacciones que generan obligaciones de reciprocidad (Coyle-Shapiro y Shore, 2007; Cropanzano y Mitchell, 2005). Al respecto, al relacionar las líneas de investigación de la percepción de apoyo organizacional y el contrato psicológico se da una visión más amplia en el estudio de las relaciones de intercambio. La importancia de esto radica en que un ambiente de trabajo de apoyo tendrá impacto en las decisiones de los empleados para establecer relaciones a largo plazo y hacer sacrificios personales para el logro de los objetivos de la organización. Por el contrario, la ausencia de percepción de políticas de atención y apoyo lleva a los empleados que ven la relación individual más limitada y a corto plazo. De esta manera, los resultados de esta investigación, en línea con los antecedentes mencionados de la literatura científica destacan la importancia de la gestión de prácticas de gestión que se enfoquen en las percepciones de reciprocidad en la relación empleado-empleador, como variables relevantes en la explicación del comportamiento organizacional.

#### 8.1.4 Relación entre Adherencia y Autoeficacia Laboral

Como ya se mencionó, la autoeficacia hace referencia a las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir unos determinados resultados (Bandura, 1997, 2001) y debido a la importancia que el

trabajo tiene en la vida de las personas, es fundamental la consideración de las creencias de eficacia en el contexto laboral (Martínez, 2004). Así, el objetivo de este estudio fue analizar los tipos de relaciones entre las variables involucradas en la adherencia organizacional y la autoeficacia laboral en una muestra de trabajadores mexicanos.

En este estudio se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre las orientaciones del contrato psicológico relacional, transaccional y balanceado, con la autoeficacia y el compromiso afectivo, lo que aporta sustento a las hipótesis sobre la relación de la autoeficacia con las orientaciones del contrato psicológico y el compromiso afectivo. Además, se encontró que en cada modelo de regresión donde se analiza la aportación independiente de cada orientación del contrato psicológico (relacional, transaccional y balanceada), la autoeficacia aporta un cambio significativo en la explicación de la variación del compromiso afectivo, lo que aporta sustento adicional a las hipótesis planteadas. Finalmente, cuando se realizó un análisis de regresión por pasos en donde, en el primer paso, se incluyeron las tres orientaciones del contrato psicológico, el CP relacional y el CP transaccional (esta con una relación inversa) explicaron significativamente una proporción de la variación en el compromiso afectivo, mientras que el CP balanceado no fue significativo (Estudio 2); en el segundo paso, cuando se introduce la autoeficacia aporta un cambio significativo en la explicación de la variación del compromiso afectivo. De esta manera cuando se consideran en conjunto el CP relacional y el CP transaccional (con una relación inversa), con la autoeficacia, se encontró que aportan en la variación del compromiso afectivo.

Ahora bien, los resultados de este estudio muestran que la autoeficacia puede contribuir significativamente a la perspectiva de la adherencia organizacional, particularmente cuando se toman en cuenta los aspectos relacionales y transaccionales (de manera inversa) del contrato psicológico en relación con el compromiso afectivo, lo que aporta sustento a las hipótesis planteadas. Por ejemplo, el estudio de estas tres variables puede ser muy importante al considerarlas en un momento determinante de la relación laboral como lo es el ajuste que tiene un empleado nuevo a la organización. Se ha encontrado una relación entre la socialización y ajuste de los nuevos empleados y el desarrollo del contrato psicológico en relación con el compromiso organizacional (Robinson y Morrison, 2000; Tekleab, 2003). Por otro lado, se ha encontrado que la autoeficacia tiene relación con tanto con la socialización como con el ajuste del nuevo empleado (Bauer et al., 2007; Jones, 1986; Saks, 1995). Por tanto, estos resultados pueden ser útiles en el diseño de prácticas orientadas al mejor ajuste de los nuevos empleados y en dar seguimiento en la formación de su contrato psicológico.

Por otro lado, los resultados de este estudio encuentran repercusión en el planteamiento de Mañas et al. (2007), que propone un modelo en el que variables que

influyen en el bienestar psicológico (Lazarus y Folkman, 1984), que depende del tipo de afrontamiento emitido por cada persona, como la autoeficacia, influyen de manera directa sobre el compromiso de los empleados. De esta manera los resultados de esta investigación encuentran repercusión con diversos estudios que han propuesto que los factores psicosociales relacionados con el trabajo son un importante antecedente de las consecuencias físicas y psicológicas de la tarea (Elovainio, et al., 2001; Kivimäki, et al., 2000; Kivimäki, et al., 2003). En este sentido, en el ámbito laboral, las creencias de autoeficacia actúan como recurso frente a las demandas del entorno, favoreciendo la adaptación a los cambios (Llorens, et al., 2007; Martínez y Salanova, 2006). Por ejemplo, la perspectiva de Boada, de Diego, Agulló y Mañas (2005), que señalan las dificultades que pueden tener muchos empleados para compaginar las exigencias del trabajo, el crecimiento personal y las obligaciones familiares, y la gran repercusión que tiene este hecho en el ámbito laboral; es decir, que cuando es difícil compaginar el trabajo con otras actividades (sociales, familiares o personales) se puede producir una incidencia negativa en la eficacia y eficiencia en el trabajo.

En cuanto al bienestar psicológico la autoeficacia ha mostrado ser un elemento clave en las llamadas espirales positivas o espirales de ganancias (Martínez, Lorente y Salanova, 2010; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005). Las espirales de ganancias se refieren a bucles en los cuáles relaciones cíclicas entre variables se construyen en el tiempo (Lindsley, Brass y Thomas, 1995). Al respecto, Salanova et al. (2005), proponen un modelo explicativo en donde el éxito pasado (notas objetivas de expediente académico) tiene un efecto positivo en la autoeficacia actual, que a su vez influye en el éxito futuro (notas un año más tarde), mediado por el nivel de bienestar psicológico. Entonces, dados los resultados de la presente investigación se puede plantear que la autoeficacia laboral puede influir en la dinámica del contrato psicológico y el compromiso afectivo; sin embargo, siguiendo la perspectiva de las espirales positivas se podría plantear que si, a su vez, resultados positivos de esta adherencia organizacional influyen en el tiempo en los niveles de autoeficacia, creando estabilidad positiva en los términos establecidos de duración y desempeño de la relación laboral.

#### 8.1.5 Evaluación de un modelo extendido de Adherencia Organizacional

El objetivo de este último estudio fue conocer el ajuste de un modelo extendido de adherencia organizacional, entendido como la relación entre el contrato psicológico y el compromiso afectivo de manera central, en el que se considera, por un lado, la relación

de la percepción de recursos organizacionales operacionalizados con la percepción de apoyo organizacional y, por otro, los recursos personales operacionalizados con la autoeficacia laboral, en una muestra de trabajadores mexicanos. De esta manera, el vínculo, conexión, lazo o acuerdo entre el individuo y la organización (Mathieu y Zajac, 1990; Rousseau, 2005; Rousseau y Wade-Benzoni, 1995), se puede ver enriquecida por la evaluación que realicen los empleados de la relación laboral influidos tanto por la percepción de los recursos ambientales u organizacionales, como la percepción de sus recursos personales (Alcover, 2003; Aseagle y Eisenberger, 2003; Lazarus, 1991; Lazarus y Folkman, 1987).

En primer lugar, se analizó el modelo de adherencia organizacional incluyendo el CP relacional tomando en cuenta los resultados de los estudios y análisis previos. Se propuso un modelo en el que, por un lado, la PAO tuviera un efecto indirecto mediado por el CP relacional en el compromiso afectivo, y por otro, que la autoeficacia tuviera una relación directa tanto con el CP relacional como con el compromiso afectivo. La evaluación del análisis Path mostró que la  $\chi^2$  (2,57,  $p > 0,05$ ) es no significativa, lo que indica que no existen diferencias significativas entre el modelo y los datos de la muestra, que implica buen ajuste; en cuanto a los índices de bondad de ajuste, el GFI (0,99), el AGFI (0,97), el CFI (0,99) y el RMSEA (0,05) fueron adecuados. Un aspecto relevante de este modelo es que la PAO no mostró una relación significativa con el compromiso afectivo cuando está presente la autoeficacia laboral. Esto puede indicar que en este caso se toman en cuenta los recursos personales cuando se evalúan los aspectos relacional-afectivos de la relación laboral y la percepción de apoyo sólo influye de manera indirecta. Al respecto Webster y Adams (2010) indican que también es relevante considerar aspectos organizacionales como los niveles de desempeño y las condiciones de contratación para evaluar de forma más objetiva las percepciones de reciprocidad en los empleados.

En segundo lugar, se analizó el modelo de adherencia organizacional incluyendo el CP transaccional tomando en cuenta los resultados de los estudios y análisis previos. Se propuso un modelo de adherencia organizacional en el que, por un lado, sólo la autoeficacia mantuvieran una relación inversa con el CP transaccional, y por otro lado, tanto la PAO, el CP transaccional (relación inversa), como la autoeficacia tuvieran una relación independiente en el compromiso afectivo. La evaluación del análisis Path mostró que la  $\chi^2$  (0,15,  $p > 0,05$ ) es no significativa, lo que indica que no existen diferencias significativas entre el modelo y los datos de la muestra, que implica un buen ajuste; los índices de bondad de ajuste, el GFI (1), AGFI (0,99), el CFI (1) y el RMSEA (0,001) fueron adecuados. Tanto la PAO (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Linchar y Rhoades, 2001) como el contrato psicológico (McLean Parks et al., 1998) han mostrado, en diversos estudios y de manera independiente, que tienen una relación significativa



con el compromiso organizacional. En el caso de este estudio se pone en evidencia que la PAO no tuvo una relación significativa con el CP transaccional, mientras que la autoeficacia laboral sí la tuvo, de manera inversa. Por otro lado otro resultado importante es la relación inversa que mostraron la autoeficacia laboral y el CP transaccional. Esto puede indicar que cuando los empleados no evalúan aspectos afectivos y relacionales, sino aspectos transaccionales, lo más importante es qué tanto consideran que pueden realizar su trabajo de manera eficaz para cumplir únicamente con aspectos claramente delimitados del trabajo, tanto de especificaciones de tiempo como de rendimiento.

En tercer lugar, se analizó el modelo de adherencia organizacional incluyendo el CP balanceado tomando en cuenta los resultados de los estudios y análisis previos. En el caso de este modelo, todas las relaciones resultaron significativas, por lo que el análisis Path se realizó solamente de manera ilustrativa. Entonces, en su conjunto, lo que se observa en este modelo es que tanto la PAO como la autoeficacia tienen relación con el CP balanceado, y que las tres variables contribuyen de manera independiente y relevante en el compromiso afectivo. Esto indica que cuando los empleados evalúan los términos de rendimiento y desarrollo de la relación laboral, pueden recurrir tanto a la percepción del grado en que la organización se preocupa por ellos y los ha apoyado (Eisenberger et al., 1986), como a las creencias en sus propias capacidades para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para producir unos determinados resultados (Bandura, 1999), al evaluar la fuerza del vínculo afectivo con la organización.

Finalmente, se realizó un análisis de regresión múltiple incluyendo todas las orientaciones del contrato psicológico. Sin embargo, este modelo no mostró un ajuste adecuado. Así, con base en los resultados obtenidos, se reespecificó el modelo, en el que se dejó fuera el CP balanceado con sus relaciones correspondientes, ya que al estar presentes el CP relacional y el CP transaccional, el CP balanceado no mostró una relación significativa con el compromiso afectivo. Lo que puede indicar multicolinealidad ya que la orientación balanceada considera aspectos tanto relacionales como transaccionales del contrato psicológico. Esto puede poner énfasis en la forma de considerar si es adecuada la forma de aproximarse a aspectos balanceados del contrato psicológico (Cuyper et al., 2008).

Una vez reespecificado, el nuevo modelo indica, por un lado, que la variación del CP relacional se explica en primer lugar por la PAO y, en segundo lugar, por la autoeficacia; por otro lado, la variación del CP transaccional se explica por la autoeficacia, con una relación inversa. Por su parte, la variación del compromiso afectivo se explica, en primer lugar, por el CP relacional, en segundo lugar por la autoeficacia y finalmente por el CP transaccional, con una relación inversa. En la evaluación de la bondad de ajuste del

modelo, todos los índices fueron adecuados, por lo que podemos concluir que los resultados indican un ajuste adecuado de este modelo de adherencia organizacional.

En cuanto a los recursos organizacionales, es relevante mencionar que en este estudio se encontró que cuando está presente el CP balanceado, que se refiere más a aspectos de confianza e interdependencia entre empleado y empleador, la PAO muestra una relación significativa con el CP balanceado, pero no con el compromiso afectivo. Estos resultados aportan evidencia a la proposición teórica de Aselage y Eisenberger (2003), en la que proponen que la PAO aumenta las obligaciones de los empleados en su contrato psicológico con la organización. Por otro lado, respecto a los recursos personales, resulta necesario destacar que, tanto en los modelos con cada orientación del contrato psicológico, como en el modelo conjunto, la autoeficacia mantiene una relación significativa con el compromiso afectivo. Como consecuencia, la autoeficacia adquiere gran importancia en su influencia en el control sobre las demandas laborales y las experiencias en el trabajo (Llorens, et al., 2007). De esta manera, los resultados de esta investigación corroboran lo que Jex y Bliese (1999) señalan sobre la autoeficacia, que puede actuar como modulador en la relación entre determinados estresores laborales como las horas de trabajo, la sobrecarga y el significado de la tarea y algunas de sus consecuencias, como la satisfacción, síntomas físicos, tendencia al abandono y compromiso organizacional.

Los resultados de este estudio tienen interés en la investigación del comportamiento organizacional por las relaciones observadas en esta particular aproximación de la adherencia organizacional. Aportan evidencia en la adaptación del modelo transaccional del estrés de Lazarus y Folkman (1986), al modelo de creencias y expectativas de Alcover (2003), y el planteamiento teórico de Aseagle y Eisenberger (2003), en el modelo de adherencia organizacional propuesto por Rousseau y Wade-Benzoni (1995). Como consecuencia, se pone en evidencia, en primer lugar, que la autoeficacia tiene una fuerte relación con las orientaciones del contrato psicológico, tanto en su simetría o cumplimiento por ambas partes, como por los procesos inversos, lo que a su vez lo vincularía con la literatura y la investigación sobre ruptura y violación del contrato psicológico (Llorens et al, 2007; Suazo y Turnley, 2010; Turnley y Feldman, 2000); en segundo, que la relación entre la PAO y el contrato psicológico es significativa y que aporta explicación conjunta en la variación del compromiso afectivo (Aseagle y Eisenberger, 2003; Coyle-Shapiro y Conwey, 2005; Webster y Adams, 2010).

Por último, estos resultados pueden relacionarse e integrarse en marcos explicativos más amplios, como las teorías que relacionan las actitudes, las decisiones y conductas en el trabajo (Hulin y Judge, 2003). Por ejemplo, puede relacionarse con la teoría de los eventos afectivos propuesta por Weiss y Cropanzano (1996), que trata de vincular las percepciones y las reacciones afectivas ante eventos del trabajo con decisiones y

conductas a corto plazo, tales como el abandono o el absentismo y las conductas de ciudadanía organizacional, antes que con conductas más razonadas a largo plazo como la rotación y el retiro laboral. También puede relacionarse con el modelo de demandas y recursos en el trabajo que propone, por una parte, que en el ambiente laboral existen demandas laborales de carácter físico, psicológico, social u organizacional que requieren un esfuerzo o costo, y por otra parte, que el trabajo también facilita recursos que reducen las demandas y sus costos permitiendo conseguir metas en el trabajo, promoviendo el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Demerouti, Bakker, Naschreiner y Schaufeli, 2001). Finalmente, otro marco explicativo importante con el que se pueden relacionar los resultados de este estudio es el propuesto por Salanova (2010), que ha dirigido un amplio trabajo en colaboración con un grupo de investigadores y profesionales en el marco del estrés laboral y la salud psicosocial. En este trabajo plantea que la salud ocupacional se debe abordar tanto es sus aspectos negativos (estrés) como sus aspectos positivos (salud ocupacional), ya que no se puede considerar la salud como ausencia de enfermedad sino como un proceso de desarrollo de competencias y fortalezas del ser humano. Con base en este enfoque, propone abordar la salud ocupacional tomando en cuenta tanto las demandas, los recursos laborales y los recursos personales, en una visión positiva sobre las variables involucradas y las estrategias que pueden configurar las personas en el afrontamiento ante situaciones estresantes, así como en la búsqueda y generación de oportunidades de aprendizaje y experiencias de éxito (Salanova, 2010).

### **8.7 Limitaciones**

Así como se han considerado los resultados y hallazgos de esta investigación y su relación con la literatura científica, también es importante señalar las limitaciones de esta investigación. Por un lado, se realizaron estudios transversales que solamente permiten observar la magnitud de las relaciones entre las variables de estudio en una muestra poblacional y en un solo momento temporal. Si bien esta limitación es compartida por la mayor parte de la investigación sobre el contrato psicológico (Taylor y Tekleab, 2004), es algo que precisamente impide realizar avances significativos acerca de las características y la evolución de los contratos psicológicos a lo largo del tiempo, y es imprescindible intentar superar esta limitación en el futuro para avanzar en su conocimiento (Coyle-Shapiro y Parzefall, 2008). En general, las escalas de medida que se utilizaron en los estudios contaron con una aceptable consistencia interna, mostrando en su mayoría alphas superiores a .70, como lo recomiendan Nunally y

Bernstein (1994). Sin embargo, hay que poner atención en algunos de los resultados. Por un lado, algunas de las subescalas del Inventario de Contrato Psicológico no se apegaron completamente al planteamiento teórico. Por su parte, la escala de Percepción de Apoyo Organizacional obtuvo dos factores, lo que pone en cuestionamiento la unidimensionalidad que se ha reportado en la literatura científica.

Por otro lado, se utilizaron instrumentos de autoinforme para medir los distintos constructos, lo que podría originar problemas de método de varianza común, producto de que los mismos sujetos responden los mismos cuestionarios (Podsakoff et al., 2003). Un método alternativo, que permite controlar el problema de varianza común que surge al tener un mismo evaluador opinando sobre las variables causales y dependientes, es el uso de evaluadores independientes para ambas variables, por lo que se sugiere que en futuros estudios deberían recoger información de diferentes fuentes para evitar esta limitación. Una posibilidad alternativa a las metodologías cuantitativas de autoinforme consiste en la utilización de enfoques cualitativos que por sí mismos o mediante la triangulación con otras fuentes de datos permitan una aproximación más compleja a las experiencias de los empleados y a los factores implicados en las relaciones laborales; como señalaron Conway y Briner (2005), sólo un diez por ciento de la investigación sobre el contrato psicológico había empleado hasta entonces un enfoque cualitativo, cuando puede ser una interesante alternativa para intentar superar las limitaciones y los problemas metodológicos señalados en la investigación sobre estos complejos procesos y los contextos donde se desarrollan las relaciones de intercambio (Coyle-Shapiro y Parzefall, 2008).

Sobre las limitaciones que pueden mencionarse de la muestra empleada, puede cuestionarse su representatividad por haber participado organizaciones y trabajadores seleccionados por conveniencia. No obstante, cabe destacar que la muestra utilizada en este trabajo fue heterogénea en función de organizaciones públicas y privadas, género y nivel jerárquico del puesto. Por otro lado, se sugiere realizar estudios en los que se tomen en cuenta diferentes medidas actitudinales relacionadas con el trabajo (Hulin y Judge, 2003), como conductuales, tales como rendimiento y conductas de ciudadanía organizacional.

En lo que se refiere al análisis PATH, es necesario aclarar que no se propone deducir relaciones causales de los coeficientes de correlación sino combinar la información cuantitativa presentada por la matriz de correlaciones con la información teórica disponible, todo ello con el propósito de dar una interpretación global del modelo. Es necesario aclarar que la “causalidad” contenida en estos modelos estructurales debe entenderse en el sentido de control estadístico y no en el sentido determinista de la manipulación experimental. Por tanto, la estructuración causal de las relaciones

teóricas es una manera de resumir el conocimiento de un fenómeno y permite el abordaje racional lógico en su estudio.

Finalmente, también es necesario mencionar que la realización de esta investigación estuvo inmersa en el contexto de la crisis económica y financiera mundial que se desató en 2008, que ha continuado agravándose en años posteriores y que ha afectado tanto a países como organizaciones de manera global repercutiendo en todos los ámbitos de la vida económica y social. Esta crisis ha impactado de forma dramática en los mercados de trabajo y en cómo las personas han afrontado los despidos masivos, mientras que los que conservan su trabajo viven con el temor o la amenaza de perderlo en cualquier momento. De tal forma que las respuestas de la muestra que participó en este estudio estuvo influida por este contexto socioeconómico. En particular, la tasa de desempleo urbano en América Latina y el Caribe subió drásticamente durante 2008 y 2009, y no ha sido hasta 2010 cuando ha comenzado a disminuir relativamente; sin embargo, lo que ahora se enfrenta y supone un reto para los próximos años es diseñar estrategias dirigidas a mejorar la calidad de los empleos (OIT, 2009, 2010).

### **8.8 Implicaciones Prácticas**

De manera cada vez más generalizada, las reestructuraciones, los despidos masivos, la reingeniería, las innovaciones tecnológicas y los acuerdos laborales externos (*outsourcing* o externalizaciones en diferentes grados), alteran drásticamente los mercados internos de trabajo y los sistemas de relaciones laborales (Shore, Tetrick, Lynch, y Barksdale, 2006; Shore et al, 2004). Las características, las creencias y las actitudes de los trabajadores han cambiado dramáticamente en la última década en respuesta a estos cambios y tendencias organizacionales, económicas y sociales (Cascio, 2003). Tales transformaciones desafían los planteamientos académicos y organizacionales sobre lo que constituyen los sistemas de empleo óptimos (Pfeffer, 2005). En consecuencia, los académicos y profesionales por igual se están replanteando las relaciones entre organizaciones y empleados (Coyle-Shapiro, et al., 2004).

Por su parte, los modelos de gestión de Recursos Humanos al tener que ajustarse a las demandas de las estrategias organizacionales cada vez más dinámicas, podrían acabar desvalorizando aspectos tan importantes como la lealtad y el compromiso de los empleados hacia sus organizaciones (Capelli, 1999). De esta manera, se encontró que resulta necesario ampliar la postura de la adherencia organizacional (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995), por un lado, con la percepción de recursos ambientales, en este caso organizacionales, como la percepción de apoyo organizacional (Aseagle y Eisenberger,

2003), y por otro, la percepción de recursos personales, como la autoeficacia laboral (Bandura, 1999; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000). Precisamente, nuestros resultados inciden en una de las principales preocupaciones e implicaciones prácticas en la actualidad: conocer y analizar cómo cambia el compromiso organizacional en situaciones de cambio organizacional, y cómo el compromiso se puede redefinir respecto a diferentes *focos*, y no sólo como un estado o actitud general con un único referente organizacional (Meyer et al, 2008).

La gestión estratégica de recursos humanos se refiere al uso de personas como fuente de ventaja competitiva (Ulrich, Losey y Lake, 2003). Existe literatura considerable sobre la importancia del alto compromiso con el lugar de trabajo (Boxall 1996; Wood y Albanese, 1995; Wright y Snell, 1998) y los sistemas de alto rendimiento en el trabajo (Huselid 1995). Un componente central de los resultados de alto rendimiento se presume que es la alta implicación y compromiso de los trabajadores (McMahan et al. 1998). Ferris et al. (1998) afirman que se necesitan más investigaciones sobre cómo afecta la gestión de RR.HH. el desempeño organizacional y desarrollar un modelo de contexto social en el que el compromiso esté influenciado por las interpretaciones de los empleados sobre el clima de trabajo. Para lograr que éstos incrementen sus niveles de conocimientos, capacidades y habilidades, su motivación para utilizarlos y su capacidad de *empowerment* para actuar, se necesitan bucles sinérgicos en los que las organizaciones transmitan a sus miembros confianza, apoyo, compromiso e implicación y lograr la retroalimentación mutua (Iverson, Zatzick y McCrae, 2008).

El propósito para modificar las relaciones laborales sería la de cambiar las actitudes en el trabajo (Hartley y Stephenson, 1992). Esto supone que, cuando una persona experimenta un cambio en sus creencias dará lugar a un cambio de actitud que, a su vez, provoca un cambio en el comportamiento (Ajzen 1985, 1991). Para obtener un rendimiento sostenido en las organizaciones, la gestión estratégica de recursos humanos requiere que la actitud y los cambios de comportamiento deben ser generalizados y estables en el tiempo. Las estrategias de gestión de recursos humanos tienen como objetivo crear actitudes favorables y el comportamiento dirigido hacia las metas organizacionales (Hartley y Stephenson, 1992; Keenoy y Anthony, 1992). Actitudes y comportamientos favorables definen las características del compromiso organizacional que es lo fundamental para el éxito de las estrategias de gestión de recursos humanos (Cascio, 2003; Cheng y Kalleberg 1996; Coopey 1995; Guest 1992; Meyer et al, 2008; Millward 1994).

En la estrategia de recursos humanos se pueden tomar acciones conjuntas y coordinadas con las prácticas de recursos humanos para incrementar el compromiso afectivo (Agarwala, 2003) aumentando la percepción de apoyo organizacional y los niveles de autoeficacia laboral, así como mejorar los términos del contrato psicológico,

para encontrar un equilibrio en ambas partes de la relación laboral (Rousseau, 2005). En este sentido, con base en el modelo propuesto por esta investigación se puede considerar la implementación de políticas que ofrezcan beneficios vida-trabajo para los empleados, como la ayuda de cuidado de dependientes y horarios de trabajo flexibles para ayudar a los empleados en la gestión de trabajo y la familia, lo que puede tener una relación positiva con la adherencia organizacional (Casper y Buffardi, 2004; Friedman, 1990). Al respecto, se ha encontrado que la aplicación de este tipo de políticas de gestión también interactúan en la predicción de compromiso afectivo, las intenciones abandono y la percepción de apoyo organizacional, sin embargo, se debe considerar el efecto de otras políticas que ya ofrezca la organización (Casper y Harris, 2008).

Por otro lado, también se puede tomar este modelo extendido de adherencia organizacional al diseñar los programas de desarrollo y formación de las personas en el trabajo, ya que la efectividad de estos programas son cruciales para que los individuos se mantengan actualizados y para la efectividad de las organizaciones (Chen y Klimoski, 2007). Por ejemplo, se ha encontrado que considerar aspectos de la autoeficacia en el diseño del entrenamiento tiene beneficios importantes. Al respecto Baron y Morin (2009) encontraron que considerar los niveles de autoeficacia previos al entrenamiento ayuda a distribuir de mejor manera el conocimiento, además de que aumenta el aprendizaje, aumentan los niveles de autoeficacia. Además, la autoeficacia también se ha investigado como variable mediadora entre el compromiso organizacional y los niveles de adquisición del conocimiento y la efectividad de los programas de entrenamiento (Tracey et al., 2001).

Existen un gran número de investigaciones que muestran a las organizaciones los beneficios de tener una fuerza de trabajo comprometida (Meyer y Maltin, 2010; Meyer et al., 2002). En este sentido, las organizaciones cada vez más confían en el compromiso como una variable clave en la gestión de recursos humanos (Agarwala 2003; Sanders et al., 2008). Tomando en cuenta los resultados de esta investigación, puede resultar útil para las organizaciones el conocimiento de la dinámica de la adherencia organizacional, con el objetivo de generar y planear intervenciones específicas con las variables involucradas en el modelo.

## 8.9 Conclusión y futura investigación

La gestión estratégica de recursos humanos se refiere la utilización de personas como fuente de ventaja competitiva (Rodríguez-Serrano, 2004). Un componente central de los resultados de alto rendimiento se presume que es la alta implicación y compromiso de los trabajadores (McMahan et al. 1998; Sanders et al., 2008; Vandenberghe et al., 2004). Las organizaciones confían en el compromiso como un ingrediente clave de las iniciativas exitosas, incluyendo la gestión de calidad (Petrick y Furr, 2003; Speller y Ghobadian 1993), el logro de los planes de marketing (Piercey y Morgan 1991), la gestión de la tecnología (Cleland y Bursic 1992; Escorsa y Valls, 2003) y los programas de cambio organizacional (Iverson 1996; Rafferty y Griffin, 2008). Un beneficio más del compromiso afectivo es que está estrechamente relacionado con la satisfacción en el trabajo (Vandenberg y Lance 1992; Vandenberg et al., 2004) y una mayor satisfacción debe mejorar el bienestar subjetivo en el trabajo (Panaccio y Vandenberghe, 2009).

Esta investigación permite llegar a diversas conclusiones. En primer lugar, proporciona mayor claridad de que la naturaleza de la adherencia organizacional es dinámica, además de ser un constructo complejo que puede involucrar diferentes variables (Riketta y Van Dick, 2005) como la percepción de apoyo organizacional y la autoeficacia laboral, variables basadas en el intercambio social y la teoría social cognitiva, respectivamente. En segundo lugar, se encontró evidencia a favor del planteamiento de Aseagle y Eisenberger (2003) que proponen que la percepción de apoyo organizacional y el contrato psicológico comparten la base común del intercambio social en su enfoque de la relación empleado-organización. Estos resultados contribuyen a tener una perspectiva de que estas variables pueden ser antecedentes de manera conjunta y significativa del compromiso afectivo (Coyle-Shapiro y Conway, 2005).

En tercer lugar, los hallazgos indican que la autoeficacia laboral es una variable relevante que guarda una relación significativa en el enfoque del intercambio social en las organizaciones, no sólo a nivel de desarrollo de habilidades y capacidades para el afrontamiento del trabajo. Al respecto, se pueden tomar acciones alternativas para aumentar el compromiso afectivo ya que cuando se trata de una orientación relacional del CP, la autoeficacia es la variable que influye de forma significativa en el compromiso afectivo y no la PAO. Mientras que cuando se trata de una orientación transaccional del CP, si se desea aumentar el compromiso afectivo se deberán realizar acciones que aumenten tanto la PAO como la autoeficacia laboral (Llorens, et al., 2007; Martínez y Salanova, 2006).

Estas conclusiones traen como consecuencia proponer nuevas líneas de investigación de este modelo extendido con actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo



como la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo, el desempeño, las intenciones de renuncia, el absentismo e incluso el retiro laboral temprano, que ayude en la comprensión de las relaciones de intercambio en las organizaciones (Hulin y Judge, 2003; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer et al., 2008; Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky, 2002; Mowday, Porter, y Steers, 1982; Van Dick, Wagner, Stellmacher y Christ, 2004). Adicionalmente, futuras investigaciones también podrían tener en cuenta los diferentes *focos* organizacionales que pueden ser el origen tanto del establecimiento y desarrollo de los contratos psicológicos y del compromiso como del apoyo organizacional percibido (Coyle-Shapiro y Parzefall, 2008; Meyer et al., 2008).

Algunas propuestas recientes sugieren que ni el contrato psicológico ni el compromiso organizacional cuentan con un único origen o fuente, sino que se establecen y son sensibles a múltiples focos (*multiple foci*), como los compañeros de trabajo, el equipo de trabajo, el supervisor directo, o los gerentes y directivos que pueden tomar decisiones acerca de las condiciones de trabajo (Becker y Kernan, 2003; Clugston, Howell y Dorfman, 2000; Lavelle, Rupp y Brockner, 2007; Redman y Snape, 2005; Seeck y Parzefall, 2008; Stinglhamber, Bentein y Vandenberghe, 2002; Stinglhamber y Vandenberghe, 2003), así como en los casos en los que se trabaja para otro cliente cuando los servicios son cedidos o prestados de una organización a otra cuando subcontrata o arrienda temporalmente una fuerza de trabajo (Coyle-Shapiro y Morrow, 2006). Una sugerente línea de investigación se plantea a partir de la consideración de la adherencia organizacional y los múltiples focos organizacionales implicados en su formación y desarrollo, así como en el análisis de sus consecuencias sobre las actitudes y las conductas de los empleados y sobre los resultados del trabajo y organizacionales en su conjunto.

Otro aspecto importante que es necesario considerar para futuras investigaciones es el situacional, ya que los sistemas desarrollan su propia dinámica conjunta y no pueden reducirse a las características de los individuos (Semmer, 2005), es decir, el comportamiento humano se encuentra inmerso en niveles sistémicos superiores (Katz y Kahn, 1977). De esta manera, los patrones de adherencia pueden variar con los cambios en la estrategia de negocio, la cultura organizacional y los grandes cambios sociales y orgnizacionales (Wasti y Can, 2008). Con base en esto, se propone realizar estudios controlados con diseños específicos de contrato psicológico con base en estrategias organizacionales específicas que brinden el equilibrio necesario entre el compromiso hacia el logro de metas y desempeño de los empleados y el apoyo y desarrollo que brinde la organización para la mejor calidad de vida en el trabajo.

En lo referente al tipo de empresa (pública o privada) hay escasa investigación sobre el contrato psicológico en el ámbito público, quizá por el supuesto de que es un sector más estable en mercado laboral (Topa, 2004). De esta manera, resulta necesario replicar los

estudios de esta investigación en una variedad de organizaciones tanto públicas como privadas. También, se propone realizar estudios con análisis causales y estudios longitudinales para confirmar el sentido de las relaciones entre las variables de estudio y poder hacer generalizaciones tanto teóricas como prácticas.

La consideración del individuo en las organizaciones implica reconocer el papel desempeñado por la interacción y los factores sociales en la construcción del conocimiento y del sentido otorgado a las experiencias y a los eventos organizacionales (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005). De esta manera, los cambios organizacionales que se han dado en el contexto de la globalización (entre países, instituciones y organizaciones) como las fusiones, adquisiciones, el aumento del trabajo virtual, se han vuelto cada vez más importantes en el análisis del vínculo trabajador-organización (Rousseau, 1998) y una fuente de estresores involucrados en la relación laboral. Como consecuencia, muchos investigadores han argumentado que este vínculo o adherencia, no se debe tratar como un concepto unidimensional, sino que debe considerarse como un conjunto de múltiples elementos (Ricketta y Van Dick, 2005).

La psicología del trabajo y de las organizaciones en México ha tenido un gran impacto a nivel profesional; sin embargo, la investigación en este ámbito había sido modesta. Afortunadamente, en los últimos años se ha impulsado el desarrollo de fructíferas líneas de investigación tanto a nivel básico como aplicado. Como se ha demostrado en otros estudios, es fundamental tener en cuenta el importante papel desempeñado por los factores culturales y contextuales tanto en la explicación de los fenómenos y procesos organizacionales analizados, como en las aplicaciones e intervenciones realizadas en las empresas y organizaciones públicas y privadas. La satisfacción que me deja concluir este trabajo es poder realizar una modesta contribución a la investigación de la psicología del trabajo y de las organizaciones en México y continuar así avanzando en la comprensión y en la mejora del funcionamiento de las organizaciones para lograr una mayor eficacia y una mayor calidad de vida laboral de los empleados.

## Referencias



- 
- Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. En L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299, New York: Academic Press.
- Agarwala, T. (2003) Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 175-97.
- Aggarwal, U. y Bhargava, S. (2010) Predictors and Outcomes of Relational and Transactional Psychological Contract. *Psychological Studies*, 55(3), 195–207.
- Aguirre A. A., Castillo A. M. y Tous, D. (1999) *Administración de organizaciones: Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ajzen, I. (1985) From intentions to actions: a theory of planned behaviour. En J. Kuhl, y J. Beckman (eds), *Action-Control: From Cognition to Behaviour*, Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. In Locke, E.A. (ed.), *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. New York: Academic Press.
- Alcover, C. M. (2002) *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Alcover, C. M. (2003) El renovado valor otorgado a las expectativas en la explicación del comportamiento organizacional. *Encuentros en Psicología Social*, 1(2), 111-113.
- Alcover, C. M. y Gil, F. (2003) Organizaciones y comportamiento organizacional. En F. Gil y C. M<sup>a</sup>. Alcover (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*, 33-59, Madrid: Alianza Editorial.
- Alcover, C. M., Martínez-Íñigo, D. y Rodríguez-Mazo, F. (2005) “¿Cuánto tiempo trabajaremos aquí?” Antigüedad en la organización y características de los contratos psicológicos en empleados de *call/contact centers*. *Revista de Psicología Social*. 20(1), 73-79.
- Alcover, C. M., Martínez-Íñigo, D., Rodríguez-Mazo, F. y Domínguez (2004) *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Allen, D. G., Shore, L. M. y Griffeth, R. W. (2003). The role of POS in the voluntary turnover process. *Journal of Management*, 29, 99–118.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

- Álvaro, J. L. y Garrido, A. (2003) Teoría Sociológica y vínculos psicosociales. En J. L. Álvaro Estramiana (Ed.), *Fundamentos sociales del comportamiento humano*, 45-110, Barcelona: UOC.
- Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). Test psicológicos. México: Prentice Hall.
- Anderson, N. y Schalk, R. (1998) The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special Issue), 637-647.
- Andrews, M. C. y Kacmar, K. M. (2001) Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. London: Tavistock Publications.
- Arias-Galicia F. (2001) El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, 200, 5-11.
- Arias-Galicia, F. (1998) Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional. Trabajo presentado en el III Foro de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, D.F.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. y Linch, P. (1998) Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Arnold, J. (1996) The Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 511-520.
- Aseagle J. y Eisenberger R. (2003) Percibed organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Ashford, S.J., Lee, C. y Bobko, P. (1989) Content, causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Aubé C., Rousseau V. y Morin E., M. (2007) Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 479-495.

- 
- Aven, F. F., Parker, B. y McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 26, 63–73.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W. y Van Der Velde, M. E. G. (2008) Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158.
- Bandura A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982) The assessment and predictive generality of self-percepts of efficacy. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 13, 195-199.
- Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1987) *Pensamiento y Acción: Fundamentos Sociales*. España: Martínez Roca.
- Bandura, A. (1988) Organizational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of Management*, 13, 275-302.
- Bandura, A. (2001) Social cognitive theory: An Agentic perspective. *Annual Review Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A. (Ed.) (1999) *Autoeficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Barling, J., Wade, B. y Fullager, C. (1990) Predicting organizational commitment to company and union: divergent models. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 49–61.
- Barnard, C. (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron L. y Morin L. (2009) The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 18-38.
- Barric, M. R., Mount, M. K. y Strauss, J. P. (1993) Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715-722.

- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management, 17*, 135–143.
- Bateman, T. S., y Organ, D. W. (1983) Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal, 26*, 587–595.
- Battisti, M., Fraccaroli, F., Fasol, R., y Depolo, M. (2007) Psychological contract and quality of organizational life: An empirical study on workers at a rest home. *Industrial Relations, 62*, 664–688.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. y Tucker, J. S. (2007) Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology, 92*, 707–721.
- Baugh, S.G. and Roberts, R.M. (1994) Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complimentary? *IEEE Transactions on Engineering Management, 41*(2), 108–114.
- Beck U. (2000) *Un nuevo mundo feliz: La precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*, 32–40.
- Becker, T. E. (1992) Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal, 35*(1), 232–244.
- Becker, T. E. and Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 177–190.
- Becker, T. E. y Kernan, M. (2003) Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance, 16*, 327–348.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. y Gilbert, N. L. (1996) Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal, 39*, 464–482.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. y Spector, B. (1990) Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, November–December, 158–166.



- Belausteguigoitia, I. (2000) La influencia del Clima Organizacional en el compromiso hacia la Organización y el Esfuerzo en Miembros de Empresas Familiares Mexicanas. Tesis Doctoral, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Benkhoff, B. (1997) Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50, 701-726.
- Bertalanffy, Ludwig Von (1976) *Teoría general de los sistemas*. México: FCE.
- Betanzos, D. N. y Paz, R. F. (2007) Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.
- Betanzos, D. N., Andrade, P. P. y Paz, R. F. (2006) Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43.
- Bishop, W. J. y Scott, K. D. (2000) An examination of organizational and team commitment in a self-direct team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Blanch, J. M. (2003) Trabajar en la modernidad industrial. En Blanch, J. M. (Coord.), *Teoría de las relaciones laborales*, 19-148, Barcelona: UOC.
- Blau, G. (1985) The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Blau, G. (1989) Testing the generalisability of a career commitment measure and its impact on turnover. *Journal of Vocational Behaviour*, 35, 88-103.
- Blau, P. M. (1964) *Intercambio y poder en la vida social*. USA: John Wiley & Sons.
- Blyton, P. y Turnbull, P. (eds) (1992). *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage.
- Boada, J., Raúl de Diego, J., Agulló, E., y Mañas, M. A. (2005) El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218.
- Bollen, K.A. (1989) *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Boudon, R. (1965) A method of linear causal analysis: Dependence analysis. *American Sociological Review*, 30, 365-373.
- Boxall, P. (1996) The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.

- Braithwaite, V. A. y Law, H. G. (1985) Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach value survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 250-263.
- Brett, J. F., Cron, W.L. and Slocum, J.W. (1995) Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.
- Brief, A. P. y Motowidlo, S. J. (1986) Prosocial organizational behaviours. *Academy of Management Review*, 11, 71-725.
- Brooke, P. P., Russell, D. W. y Price, J. L. (1988) Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Brown, S. P. (1996) Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Brown, S. P. y Leigh, T. W. (1996) A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment: the socialisation of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Bunderson, J. S. (2001) How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-742.
- Byrne, Z. S. y Hochwarter, W. A. (2008) Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 54-72.
- Caliguri P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I. y Bürgi (2001) The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training. *Journal of Human Resource Management*. 12(3), 357-372.
- Cappelli, P. (1999) *The new deal at work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Carroll, J. B. (1978) How shall we study individual differences in cognitive abilities? Methodological and theoretical perspectives. *Intelligence*, 2, 87-115.
- Cascio, W. F. (2003) Changes in workers, work, and organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (eds.), *Handbook of Psychology, Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 401-422). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- 
- Cassar, V. (2001) Violating psychological contract terms among Maltese public service employees: Occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 194-208.
- Cavanough, M. A. y Noe, R. A. (1999) Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.
- Chambel, M. J., y Alcover, C. M. (2011) The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy*, 32, 115-134.
- Chen, G. y Klimoski, R. J. (2007) Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human Resource Management Review*, 17, 180-190.
- Cheng, Y. y Kalleberg, A. L. (1996) Employee job performance in Britain and the United States. *Sociology*, 30, 115-129.
- Chiu, W. C. (2002) Do types of economic ownership matter in getting employees to commit? An exploratory study in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resources Management*, 13, 865-882.
- Clegg, Stewart (1990) *Modern organizations: organizations studies in the postmodern world*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- Cleland, D.I. y Bursic, K.M. (1992) *Strategic Technology Management: Systems for Products and Processes*. New York: American Management Association.
- Clugston, M., Howell, J. P. y Dorfman, P. W. (2000) Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Cohen, A. (1991) Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253-268.
- Cohen, A. (1992) Antecedents of organizational commitment across groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-588.
- Cohen, A. (1993) Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 143-159.
- Cohen, A. (1995) An examination of the relationship between work commitment and non-work domains. *Human Relations*, 48(3), 239-263.

- Cohen, A. (2003) *Multiple commitments in the workplace*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Cohen, A. y Gatticker, U. E. (1994) Rewards and organizational commitment across structural characteristics: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9, 137-157.
- Cohen, A. y Kirchmeyer, C. (1995) A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and non-work participation. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 189-202.
- Cohen, S. G. y Ledford, G. E. (1994) The effectiveness of self-managing teams: a quasi experiment. *Human Relations*, 47, 13-43.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., y Yee Ng, K. (2001) Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colye-Shapiro, J. A-M. y Parzefall, M-R. (2008) Psychological contracts. En J. Barling y C. L. Cooper (eds), *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (pp. 17-34). Londres: Sage.
- Conway, N. y Briner, R. B. (2005) *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Conway, N. y Briner, R. B. (2009) Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges? En G. P. Hodgkinson y J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 24 (pp. 71-131). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Cook, J. y Wall, T. (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cook, K. S. (Ed.) (1987) *Social Exchange Theory*. Newbury Park, CA: Sage.
- Cook, K. S. y Rice, E. (2003) Social Exchange Theory. En J. Delamater (Ed.), *Handbook of Social Psychology*, Nueva York: Kluwer Academic/Plenum Press.
- Cooper, C. (1998) The changing psychological contract at work. *Work and Stress*, 12, 97-100.
- Cooper-Hakim, A. y Viswesvaran, C. (2005) The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.

- 
- Coopey, J. (1995) Managerial culture and the stillbirth of organizational commitment. *Human Resource Management Journal*, 5(3), 56–76.
- Coopey, J. y Hartley, J. (1991) Reconsidering the case for organisational commitment. *Human Resource Management Journal*, 1(3), 18–32.
- Cotterell, N., Eisenberger, R., y Speicher, H. (1992) Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 658–668.
- Coyle-Shapiro, J. A-M y Conway, C. (2005) Exchange Relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 90, 774-781.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. y Kessler, I. (2000) Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903–930.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. y Morrow, P. C. (2006) Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416-431.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. y Shore, L. M. (2007) The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17, 166–179.
- Cropanzano, R. y Mitchell, M. S. (2005) Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., y Toth, P. (1997) The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 159–180.
- Cropanzano, R., y Greenberg, J. (1997) Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. En C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 12. 317–372. Oxford, England: Wiley.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. New York: Prentice Hall.
- Dabos, G. E. y Rousseau, D. M. (2004) Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- Dabos, G. E., y Rousseau, D. M. (2004) Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52–72.

- Daft, R. y Weick, K. E. (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Darft, R. (1999) *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thompson Editors.
- DeCotiis, T.A. y Summers, T.P. (1987) A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Dekker, I. y Barling, J. (1995) Workforce size and work-related role stress. *Work and Stress*, 9, 45-54.
- DelCampo, R. G. (2007) Understanding the psychological contract: A direction for the future. *Management Research News*, 30, 432-440.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001) The job demandsresources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dubin, R., Champoux, J.E. and Porter, L.W. (1975) Central life interest and organizational commitment of blue collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Henderson, D. J. y Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51, 1079-1098.
- Duncan, O. D. (1966) Path analysis: Sociological examples. *American Journal of Sociology*, 72, 1-12.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. and Castaneda M.B. (1994) Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Edwards, P., Hall, M., Hyman, R., Marginson, P., Sisson, K., Waddington, J. and Winchester, D. (1992) Great Britain: still muddling through. In Ferner, A and Hyman, R. (eds), *Industrial Relations in the New Europe*, Oxford: Blackwell.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. y Rhoades, L. (2001) Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Cotterell, N. y Marvel, J. (1987) Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743-750.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. y Lynch, P. (1997) Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. y Davis-LaMastro, V. (1990) Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L. y Cameron, J. (1999) Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026–1040.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F. y Vandenberghe, F. (2002) Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.
- Ellemers, N. (2001) Social identity, commitment, and work behavior. En M. A. Hogg & D. Terry (Eds.), *Social Identity processes in organizational contexts*, 101-114, Hove, UK: Psychology Press.
- Escorsa, P. y Valls, J. (2003) *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: UPC.
- Etxebarria, J. (2000). *Regresión múltiple*. Madrid y Salamanca. La Muralla y Hespérides.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: on Power, Involvement and their Correlates*. New York: Free Press.
- Farrell, O. y Rusbult, C.E. (1981) Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: the impact of rewards, costs alternatives and investments. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 28, 78–95.
- Fernández Ríos, Manuel (1999) *Diccionario de recursos humanos, Organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Fernández-Ríos, M. y Rico, R. (2002) Diseño de organizaciones como proceso simbólico. *Psicothema*, 14, 415-425.
- Ferrando, P. J. y Anguiano-Carrasco, C. (2010) El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31, 18-33.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G. y Frink, D. (1998) Toward a social context theory of the human resource management–

- organization effectiveness relationship. *Human Resources Management Review*, 8, 235–264.
- Fielder, J.H. (1992) Organizational loyalty. *Business and Professional Ethics Journal*, 11, 71–90.
- Fitzgibbons, D. E. (1992) A critical reexamination of employee absence: The impact of relational contracting, the negotiated order, and the employment relationship. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 73–120.
- Fletcher, C. and Williams, R. (1996) Performance management, job satisfaction and organizational commitment. *British Journal of Management*, 7(2), 169–179.
- Foa, E. B. y Foa, U. G. (1974) *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Fores, M., Glover, I and Lawrence, P. (1991) Professionalism and rationality: a study in misapprehension. *Sociology*, 25(1), 79–100.
- Freese, C., y Schalk, R. (1996) Implications of Differences in Psychological Contracts for Human Resource Management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 501–509.
- Fukami, C. V. y Larson, E. (1984) Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69, 367–371.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L. y Relyea, C. (2006) Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146, 327–347.
- Gambetta, D. (1988) Can we trust? En D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 213–238, New York: Basil Blackwell.
- Gannon, M.J., Foreman, C. and Pugh, K. (1973) The influence of a reduction in force on the attitudes of engineers. *Academy of Management Journal*, 16, 330–334.
- Geiger, S.W., Robertson, C.J e Irwin, J.G. (1998) The impact of cultural values on escalation of commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 6, 165–176.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., y Luchak, A. A. (2006) Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331–345.



- 
- Geller, L. (1982) The failure of self-actualization therapy: A critique of Carl Rogers and Abraham Maslow. *Journal of Humanistic Psychology*, 22, 56-73.
- George, J. M. (1989) Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74, 317-324.
- George, J. M. y Brief, A. P. (1992) Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J. y Fielding, J. (1993) Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Gergen, K. J., Greenberg, M. S. y Willis, R. H. (1980) *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. Nueva York: Plenum Press.
- Gil F. y Alcover C. M. (2003.) *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gould, S. (1979) An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4, 53-62.
- Gouldner, A. W. (1960) The norm of reciprocity. A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4, 468-490.
- Graen, G. B., y Cashman, J. F. (1975) A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.) *Leadership frontiers*, 143-165, Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G., Novak, M. A., y Sommerkamp, P. (1982) The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Gregersen, H. D. y Black, J. S. (1992) Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35, 65-90.
- Grey, C. (1994) Career as a project of self and labour process discipline. *Sociology*, 28, 479-497.

- Griffin, R. W. y Bateman, T. S. (1986) Job satisfaction and organizational commitment. In Cooper, C.L. and Robertson, I. (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley.
- Guerrero S. y Herrbach, O. (2008) The affective underpinnings of psychological contract fulfillment. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 4-17.
- Guerrero, S. y Herrbach, O. (2008) The affective underpinnings of psychological contract fulfillment. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 1, 4-17.
- Guest, D. E. (1991) Human Resource Management: its implications for industrial relations and trade unions. In Storey, J. (ed.), *New Perspectives on HRM*, London: Routledge.
- Guest, D. E. (1992) Employee commitment and control. In Hartley, J.F. and Stephenson, G.M. (eds), *Employment Relations*, Oxford: Blackwell.
- Guest, D. E. (1998) Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. E. (1998) Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. E. y Dewe, P. (1991) Company or trade union: which wins worker allegiances? A study of commitment in the UK electronics industry. *British Journal of Industrial Relations*, 29, 75-96.
- Guest, D. y Conway, N. (1998), *Employee Motivation and the Psychological Contract*, London: CIPD.
- Guthrie, J. P., Spell, Ch. S. y Ochoki, R. N. (2002) Correlates and consequences of high involvement work practice: the role of competitive strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 183-197.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A. y Elron, E. (1994) Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Hackett, R. D., Bycio, P. y Hausdorf, P. A. (1994) Further assessments of Meyer and Allen's (1991) Three component model of organizational commitment *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Halaby, C. N. (1986) Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*, 51, 634-649.

- 
- Halaby, C. N. y Weakliem, D. L. (1989) Worker control and attachment to the firm. *American Journal of Sociology*, 95, 549–591.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1989) Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63–76.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1993) Strategy and stretch as leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75–84.
- Hancock, P. y Tyler, M. (2001) *Work, postmodernism and organization: a critical introduction*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Harrison, J. K. y Hubbard, R. (1998) Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U. S. firm in México. *The Journal of Social Psychology*, 138, 609–623.
- Hartley, J. y Stephenson, G. M. (1992) The psychology of employment relations. In Hartley, J. y Stephenson, G.M. (eds), *Employment Relations*. Oxford: Blackwell.
- Hayton, J. C., Allen, D. G., y Scarpello, V. (2004) Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational Research Methods*, 7, 191–205.
- Hendry, C. y Jenkins, R. (1996) Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38–44.
- Hepburn, J. R. y Vega, M. T. (1991) Organizational commitment among correccional officers: a study of the effects of side bets and reciprocity. *43 Annual Meeting of the American Society of Criminology Crime and Inequality*, San Francisco, U.S.
- Herriot, P. y Pemberton, C. (1995) *New Deals: The revolution in managerial Careers*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Herriot, P., Manning, W. y Kidd, J. (1997) The context of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151–162.
- Hickson, D. J. (1986) *Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hiltrop, J-M. (1995) The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286–294.
- Ho, V. T., Rousseau, D. M., y Levesque, L. L. (2006) Social networks and the psychological contract: Structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. *Human Relations*, 59, 459–481.

- Hobfoll, S. E. (1989) Conservation of resources: a new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- Hofmann, D. A. y Morgeson, F. P. (1999) Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84, 286–296.
- Hogan, R. (1975) Theoretical egocentrism and the problem of compliance. *American Psychologist*, 30, 533–540.
- Homans, G. (1958) Social behavior as exchange. *The American Journal of Sociology*, 65, 597–606.
- Homans, G. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Homans, G. (1974) *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Howell, J. P. y Dorfman, P. W. (1986) Leadership and substitutes for leadership among professional and nonprofessional workers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 29–46.
- Hrebiniak, L. G. y Alutto, J. A. (1972) Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–572.
- Hughes, L. W., y Palmer, D. K. (2007) An investigation of the effects of psychological contract and organization-based self-esteem on organizational commitment in a sample of permanent and contingent workers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14, 143–156.
- Hui, C., Lee, C., y Rousseau, D. M. (2004) Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89, 311–321.
- Hulin, C. L. y Judge, T. A. (2003) Job Attitudes. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (eds.), *Handbook of Psychology, Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 255–276). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1994) Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37, 1568–1587.

- 
- Huselid, M. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Hutchison, S. (1997) A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 159-174.
- Hutchison, S. y Garstka, M. L. (1996) Sources of perceived organizational support: goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1351-1366.
- Hutton, D. y Cummins, R. (1997) Development of the Psychological Contract Inventory, *Australian Journal of Career Development*, 6, 35-41.
- Iles, P., Mabey, C. y Robertson, I. (1990) HRM Practices and employee commitment: possibilities, pitfalls and paradoxes. *British Journal of Management*, 1, 147–157.
- Isaksson, K., De Cuyper, N., Oettel, C. B. y De Witte, H. (2010) The role of formal employment contract in the range and fulfilment of the psychological contract: Testing a layered model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 696-716,
- Iverson, R. D. (1996) Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 122–149.
- Iverson, R. D., Zatzick, C. D. Y McCrae, M. M. (2008) High-Performance Work Systems. En J. Barling y C. L. Cooper (eds), *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (pp. 393-409). Londres; Sage.
- Janssens, M., Sels, L., y Van den Brande, I. (2003) Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56, 1349–1378.
- Jerusalem, M. (1993) Personal resources, environmental constrains, and adaptational processes: The predictive power of a theoretical stress model. *Personality and Individual Differences*, 14, 15-24.
- Jerusalem, M. y Schwarzer, R. (1992) Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes. En R. Schwarzer (Ed.), 195-213, *Self-efficacy: Thought control of action*. Washinton, DC: Hemisphere.
- Jerusalem, M. y Schwarzer, R. (1989) Anxiety and self-concept as antecedents of stress and coping: A longitudinal study with German and Turkish adolescents. *Personality and Individual Differences*, 10, 785-792.

- Jex, S. M. y Bliese, P. D. (1999) Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 349-361.
- Johnson, J.L. y O'Leary-Kelly, A.M. (2003) The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 627-647.
- Jones, B., Flynn, D. M., y Kelloway, E. K. (1995) Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction, and commitment. En S. L. Sauter y L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress*, 41-52. Washington, DC: American Psychological Association.
- Jones, G. R. (1986) Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Judge, T.A., Thorensen, C. J. y Pucik, V. (1999) Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Kacmar, K. M. y Carlson, D. S. (1997) Further validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23, 627-658.
- Kalleberg, A. L. y Berg, I. (1987) *Work and Industry: Structures, Markets and Processes*. New York: Plenum Press.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1977) *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978) *The Social Psychology of Organizations*, 2nd edition. New York: John Wiley.
- Keenoy, T. y Anthony, P. (1992) HRM: metaphor, meaning and morality. In Blyton, P. and Turnbull, P. (eds), *Reassessing Human Resource Management*, London: Sage.
- Kickul J., Lester S. W. y Belgio E. (2004) Attitudinal and Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach: A Cross Cultural Comparison of the United States and Hong Kong Chinese. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4, 229-252.
- King, C. L. (2003) Value added of psychological contracts: A direct comparison against organizational commitment. *Dissertation Abstracts International*, 64, 3 [No. AAT3084467].

- 
- Ko, J. W., Price, J. L. y Muller, Ch. W. (1997) Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M. y McIntyre, J. M. (1974) *Organizational Psychology: A Book of Readings*, 2nd edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Konovsky, M. A. y Pugh, S. D. (1994) Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Kotter, J. (1973) The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process, *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Kottke, J. L. y Sharafinski, C. E. (1988) Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., y Jaworski, R. A. (2001) Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-98.
- Lai, L., Rousseau, D. M. y Chan, K. T. T. (2009) Idiosyncratic Deals: Coworkers as Interested Third Parties. *Journal of Applied Psychology*, 94, 547-556.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. y Brockner, J. (2007) Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1986) *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca. S.A.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1987) Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 54, 385-405.
- Lazarus, R. S., y Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R.S. (1991) *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lee, J. y Peccei, R. (2007) Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 66-685.

- Leong, S. M., Randall, D. M. y Cote, J. A. (1994) Exploring the organizational commitment–performance linkage in marketing. *Journal of Business Research*, 29, 1, 57–64.
- Lester, S. W., Kickul, J. R., y Bergmann, T. J. (2007) Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 191–208.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., y Bolino, M. C. (2002) Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39–56.
- Levinson, H. (1965) Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. y Solley, C. M. (1962) *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lewin, K. (1938) *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*. Durhan: Duke University Press.
- Likert, R. (1961) New Patterns of Management. New York: McGraw-Hil 1. In Pugh, D. (ed.), *Organization Theory*, Harmondsworth: Penguin Books 1971.
- Lind, E. A. (2001) Fairness Heuristic Theory: Justice Judgment as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. En Jerald Greenberg y Russell Cropanzano, *Advances in Organizational Judgment*, 56-88, Stanford, California: Stanford University Press.
- Lindsley, D.H., Brass, D.J., Thomas, J.B. (1995) Efficacy-Performance Spirals: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Littlewood, H. (2000) Compromiso organizacional. Un estudio comparativo en seis universidades. *Proyecciones*, 1, 6. Recuperado de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/investigacion/hlittlewood.html>.
- Llorens, S., Schaufeli W., Bakker, A. y Salanova, M (2007) Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841.
- Lodahl, T.M. y Kejner, M. (1965) The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24–33.



- 
- Loughlin, C. y Barling, J. (2001) Young workers' work values, attitudes and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 543-558.
- Lupton, T. (1966) *Management and the Social Sciences*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Lynch, P., Eisenberger, R. y Armeli, S. (1999) Perceived organizational support: Inferior-versus-superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467-483.
- Mabey, C., Salaman, G. y Storey, J. (eds) (1998) *Strategic Human Resource Management: A Reader*. London: Sage.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. y Sheets, V. (2002) A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods*, 7, 83-104.
- Macneil, I. R. (1985) *Relational contract: What we do and do not know*. *Wisconsin Law Review*, 3, 483-525.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. y Allen, D. G. (2007) The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.
- Maierhofer, N., Kabanoff, B. y Griffin, A. (2002) The influence of value in organizations: Linking values and outcomes at multiple levels of analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 217-263.
- Major, D. A. (2000) Effective Newcomer Socialization Into High-Performance Organizational Cultures. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.) *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 355-368). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J. González, E. y Agulló, E. (2007) La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958) *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Martínez, I. M. y Salanova, M. S. (2006) Autoeficacia en el trabajo: El poder de creer que tú puedes. *Estudios Financieros*, 249, 175-279.
- Martínez, I. M., Lorente, L. y Salanova, M. S. (2010) Recursos personales: las creencias de eficacia. En M. Salanova (Dir.), *Psicología de la salud ocupacional* (pp. 149-173). Madrid: Sítesis.
-

- Martínez-Mejía, E. y Alcover, C. M. (Julio, 2010) Relación entre Contrato Psicológico y Percepción de Apoyo Organizacional en empleados mexicanos. Sesión de cartel presentado en el VII Congreso Iberoamericano de Psicología, Oviedo, España.
- Mathieu, J. E. y Farr, J. L. (1991) Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- Mathieu, J. E. y Hamel, K. (1989) A causal model of the antecedents of organizational commitment and among professionals and nonprofessional. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 299-317.
- Mathieu, J. E. y Taylor, S. R. (2006) Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1037-1056.
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mathieu, J. P. y Zajac, D. M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McDonald, D. J. y Makin, P. J. (2000) The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 84-91.
- McGee, G. W. y Ford, R. C. (1987) Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- McInnis, K. J., Meyer J. P. y Feldman S. (2009) Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 7, 165-180.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L. y Gallagher, D. G. (1998) Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*. 19 (Special Issue), 697-730.
- McMahan, G. C., Bell, M. P. y Virick, M. (1998) Strategic human resource management: employee involvement, diversity and international issues. *Human Resources Management Review*, 8(3), 193-214.

- 
- Mercado, P. (2002) *El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta* (Tesis Doctoral). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Messick, S. (1989). Validity. En R. L. Linn (Ed.), *Educational Measurement*. Nueva York: Macmillan.
- Messick, S. (1995) Standards of validity and the validity of standards in performance assessment. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 15, 5-12.
- Meyer, J. P. (1997) Organizational commitment, In Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, Chichester: John Wiley.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1984) Testing the 'side bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1988) Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991) A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Gellatly, I. R. (1990) Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Irving, G. y Allen, N. J. (1998) Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.

- Meyer, J. P., Jackson, T. A. y Maltin, E. R. (2008). Commitment in the workplace: Past, present, and future. En J. Barling y C. L. Cooper (eds), *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (pp. 35-53). Londres; Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Millward, L. J. y Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 1-61. Chichester: Wiley.
- Millward, L. J. y Hopkins, L. (1998) Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1530-1556.
- Millward, N. (1994) *The New Industrial Relations*. London: Policy Studies Institute.
- Montes, S. D. y Irving, P. G. (2008). Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1367-1381.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., y Niehoff, B. P. (1998) Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morrison, E. W. (1993) A longitudinal study of newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Morrison, E. W. y Robinson, S. L. (1997) When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Morrison, E. W. y Robinson, S. L. (2004) The employment relationship from two sides: Incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations. En J. A.-M. Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor y L. E. Tetrick (eds), *The Employment Relationship: Examining contextual and Psychological Perspectives* (pp. 161-180). Oxford: Oxford University Press.
- Morrison, E. W. y Vancouver, J. B. (2000) Within-person analysis of information seeking: The effects of perceived costs and benefits. *Journal of Management*, 26: 119-137.

- 
- Morrow, P. C. (1983) Concept redundancy in organizational commitment research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486–500.
- Morrow, P. C. (1993) *The Theory and Measurement of Work Commitment. Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, Vol. 15. Greenwich, CT: JAI Press.
- Morrow, P. C. y McElroy, J. C. (1986) On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behaviour*, 7, 139–145.
- Mowday, R. T. (1998) Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387–401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Mowday, R.T., Porter, L. W. y Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E. y Price, J. L. (1992) Employee commitment resolving some issues. *Work and Occupations*, 19(3), 211–236.
- Muñiz, J. (1998) La medición de lo psicológico. *Psicothema*, 10, 1-21.
- Neale, M.A. y Northcraft, G.B. (1991) Factors influencing organizational commitment. In Steers, R.M. and Porter, L.W. (eds), *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill, pp. 290–297.
- Nele De Cuyper, N., Rigotti, T., Witte H. y Mohr, G (2008) Balancing psychological contracts: Validation of a typology. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 543–561.
- Neubert, M. J. y Cady, S. H. (2001) Program commitment: A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54, 421–448.
- Ng, T. W. H., y Feldman, D. C. (2008) Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 268–277.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- Nye, L. G. y Witt, L. A. (1993) Dimensionality and construct-validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 53, 821-829.
- O'Driscoll, M. P. y Randall, D. M. (1999) Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197-209.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalisation on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Oliver, N. (1990) Work rewards, work values and organizational commitment in an employee-owned firm: evidence from the UK. *Human Relations*, 43, 513-526.
- Olson, J. M., Roese, N. J. y Zanna, M. P. (1996) Expectancies. En E. T. Higgins y A. W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology. Handbook of Basic Principles*, New York: The Guilford Press.
- Organ, D. W. y Konovsky, M. (1989) Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D.W. (1988) *Organization Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organización Internacional del Trabajo (2009) La OIT llama a un plan mundial para el empleo de carácter urgente que impida una crisis de trabajo "prolongada y severa". Recuperado de [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/press-releases/WCMS\\_104073/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/press-releases/WCMS_104073/lang-es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo (2010) El desempleo en América Latina y el Caribe bajó en 2010 a niveles de antes de la crisis. Recuperado de <http://www.oit.org.pe/americas2010/ESP/comunicado-1.php>
- Ostroff, C. (1992) The relationship between satisfaction, attitudes and performance and organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Peccei, R. y Guest, D. (1993) *The dimensionality of organisational commitment*. Discussion Paper 149, London: Centre for Economic Performance, LSE.
- Pérez-Gil, J. A., Chacón, S. y Moreno, R. (2000) Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, 12, 442-446.

- 
- Petrick, J. A. y Furr, D. S. (2003) *Calidad total en la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Piercey, N. y Morgan, N. (1991) Internal marketing, the missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B.; Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003) Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. y Hackman, J. R. (1975) *Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T y Boulian, P. V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
- Pratt, M. G. (1998) To be or not to be: Central questions in organizational identification. En D. Whetten y P. Godfrey (Eds.). *Identity in Organizations: Developing Theory Through Conversations*, 171-208. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rafferty, A. E. y Griffin, M. A. (2008) Organizational Change. En J. Barling y C. L. Cooper (eds), *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (pp. 602-620). Londres; Sage.
- Randall, D. M. (1988) Multiple roles and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 309–317.
- Randall, D. M. (1993) Cross-cultural research on organizational commitment: a review and application of Hofstede's value survey module. *Journal of Business Research*, 26(1), 91–110.
- Randall, D. M. y Cote, J.A. (1991) Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194–211.
- Randall, D. M. y O'Driscoll, M. P. (1997) Affective versus calculative commitment: Human resource implications. *Journal of Social Psychology*, 137, 606–617.
- Redding, S. G., Norman, A. y Schlander, A. (1994) The nature of individual attachment to the organization: a review of East Asian variations. In Triandis H. *et al.* (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 4, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 647–688.
- Redman, T. y Snape, E. (2005) Unpacking commitment: Multiple loyalties and employee behavior. *Journal of Management Studies*, 42, 301-328.

- Reichers, A. E. (1985) A review and reconceptualisation of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465–476.
- Reichers, A. E. (1986) Conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508–514.
- Rhoades L. y Eisenberger R. (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rhoades L., Eisenberger R. y Armeli S. (2001) Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002) Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Riketta, M. (2002) Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.
- Riketta, M. y Van Dick, R. (2005) Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlatos of workgroup versus organizacional identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Ritzer, G. y Trice, H. M. (1969) An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Robinson S. L. y Brown, G. (2004). Psychological contract breach and violation: A review. En A. O'Leary-Kelly y R. Griffin (eds), *Darkside of Organizational Behavior* (pp. 309-338). San Francisco\_ Jossey-Bass.
- Robinson, S. L. (1996) Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. y Rousseau, D. M. (1994) Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study. *Academy of Management Journal*. 37, 137-152.
- Robinson, S. L., y Morrison, E. W. (2000) The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525–546.
- Roca, V., Escrig, A. B. y Bou, J. C. (2002) Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión en los resultados *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 267-289.



- 
- Rodgers, R., Hunter, J. E. y Rogers, D. L. (1993) Influence of top management commitment on management program success. *Journal of Applied Psychology*, 78, 151-155.
- Rogelberg, S. G., Luong, A., Sederburg, M. E., y Cristol, D. S. (2000) Employee attitude surveys: Examining the attitudes of noncompliant employees. *Journal of Applied Psychology*, 85, 284-293.
- Romzek, B. S. (1989) Personal consequences of employee commitment. *Academy of Management Journal*, 32, 649-661.
- Rousseau D. M. y Wade-Benzoni K. A. (1995) Changing Individual-Organization Attachments: A two-way street, En A. Howard (Ed) *The Changing Nature of Work*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M. (1989) Psychological and implied contract in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990) New hire perceptions of their own and their employer's obligations. A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (1997) Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Rousseau, D. M. (1998) The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D. M. (2000) *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Recuperado de: [http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/reports.html](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/reports.html).
- Rousseau, D. M. (2001) Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M. (2001) The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29, 260-273.
- Rousseau, D. M. (2005) *I-Deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.

- Rousseau, D. M. (2011) The individual-organization relationship: The psychological contract. En Zedeck, Sheldon (Ed), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 191-220). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Rousseau, D. M. y McLean Parks, J. (1993) The contracts of individuals and organizations. En L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (15th ed.), Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Rousseau, D. M. y Schalk, R. (2000) *Psychological Contracts in Employment. Cross Cultural Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. y Tijoriwala, S. A. (1998) Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rousseau, D. M., Harnung, S. y Kim, T. G. (2009) Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. y Greenberg, J. (2006) I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P. y Quinn, R. T. (1998) The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 81, 83-97.
- Russell, J. A. (2003) Core Affect and the Psychological Construction of Emotion. *Psychological Review*, 110, 145-172.
- Sackett, P. R., & Larson, J. R. (1990) Research strategies and tactics in Industrial and Organizational Psychology (2nd ed.). En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Salancik, G. R. (1977) Commitment and the control of organizational behaviour and belief. En Staw, B.M. y Salancik, G.R. (eds), *New Directions in Organizational Behaviour*, Chicago: St Clair Press.
- Salancik, G. R. (1982) Commitment is too easy. En Tushman, M.L. y Moore, W.L. (eds), *Readings in the Management of Innovation*, New York: HarperCollins.

- 
- Salanova, M., Bresó, E. y Schaufeli, W.B. (2005) Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11, 215-231.
- Salanova, M. (2003) Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestrés: el rol de las creencias de eficacia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19, 225-246.
- Salanova, M., Grau, R. M. y Martínez, I. M. (2006) Job demands and coping behaviour: The moderating role of profesional self-efficacy. *Psychology in Spain*, 10, 1, 1-7.
- Salanova, M.; Llorens, S.; Cifre, E.; Martínez, I. y Schaufeli, W.B. (2003) Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Sanders, K., Dorenbosch, L. y Reuver, R. (2008) The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review*, 37, 412-425.
- Saunders, M. N. y Thornhill, A. (2005) Forced employment contract change and the psychological contract. *Employee Relations*, 28, 449-467
- Schalk, R. (2004) Changes in the employment relation across time. En: J.A-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor y L.E. Tetrick (Eds.). *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford: Oxford University Press, pp. 284-311.
- Schalk, R. y Freese, L. (1997) New facets of commitment in response to organizational change: research trends and the Dutch experience. En C. L. Cooper y D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, 4, 107-123. New York: Wiley.
- Schalk, R. y Roe, R. E. (2007) Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37, 167-182.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. y Jackson, S. E. (1996) Maslach Burnout Inventory – General Survey. En C. Maslach, S. E. Jackson, y M. P. Leiter. *The Maslach Burnout Inventory- Test Manual* (3<sup>rd</sup> ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V. y Bakker, A. B. (2002) The measurement of burnout and engagement: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schein, E. H. (1965) *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Schein, E. H. (1980) *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schmitt, F.F. (1995) *Truth: A primer*. Boulder, Colorado: Westviw Press.
- Scholl, R. W. (1981) Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivational force. *Academy of Management Review*, 6, 589–599.
- Scott, T. W. y Tiessen, P. (1999) Performance measurement and managerial teams. *Accounting Organizations and Society*, 24, 3, 263–285.
- Seeck, H. y Parzefall, M-R. (2008) Employee agency: Challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37, 473-489
- Sels, L., Janssens, M., y Van den Brande, I. (2004) Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 461–488.
- Semmer, M.K. (2005) Commentaries on "Psychology and design processes" by Bernhard Wilpert. *European Psychologist*, 10, 237-243.
- Settoon, R. P., Bennett, N., y Liden, R. C. (1996) Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219–227.
- Shore, L. M. y Barksdale, 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. y Coyle-Shapiro, J. A-M. (Eds.) (2003) Special Issue: Employment Relationships: Exchanges between Employees and Employers. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 443-666.
- Shore, L. M. y Shore, T. H. (1995) Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano y M. Kacmar (Eds). *Organizational politics, justice and support: Manangin the social climate in the work place*. Westport, CT: Quorum, 149-164.
- Shore, L. M. y Tetrick, L. (1991) A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Shore, L. M. y Tetrick, L. (1994) The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. En Cooper, Cary L. y Rousseau, D. M. (Coords.). *Trends in organizational behavior*, 1, Oxford, England: John Wiley & Sons.

- 
- Shore, L. M. y Wayne, S. (1993) Commitment and employee behaviour: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 774-780.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A-M., Chen, X.-P., y Tetrick, L. E. (2009) Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5, 289-302.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E. y Barksdale, K. (2000) Construct Validity of measures of Becker's side bet theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428-444.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. y Barksdale, K. (2006) Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- Shore, L., Tetrick, L., Taylor, S., Coyle-Shapiro, J., Liden, R., McLean Parks, J., Morrison, E., Porter, L., Robinson, S., Roehling, M., Rousseau, D., Schalk, R. Tsui, A., y Van Dyne, L. (2004). The employment relationship. En J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (23, pp. 291-370). Greenwich, CT: JAI Press.
- Simon, H. A. (1947) *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Sims, H.P., Gioia, D.A. y Asoc. (1986) *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Singh, V. y Vinincombe, S. (2000) What does 'commitment' really mean? Views of UK and Swedish engineering managers. *Personnel Review*, 29, 2, 228-259.
- Sloboda, B. A. (1999) Psychological experiences of contingent workers and their work and organizational outcomes. *Dissertation Abstracts International*, 60, 6 [No. AAT9934193].
- Smith, C.A., Organ, D.W. y Near, J.P. (1983) Organizational citizenship behaviour: nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Solinger, O. N., Van Olffen, Woody y Roe, R. A. (2008) Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70-83.
- Somers, M. J. (2010) Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 443-453.

- Sparrow, P. (1998) New organizational forms, processes, jobs and psychological contracts: resolving the HRM issues. En Sparrow, P. y Marchington, M. (eds), *Human Resource Management: The New Agenda*. London: FT Pitman.
- Sparrow, P. R. (1996) Careers and the psychological contract: Understanding the European context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 479-500.
- Sparrow, P. y Cooper, C. L. (1998) New organizational forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 356-371.
- Speller, S. y Ghobadian, A. (1993) Change for the public sector. *Managing Service Quality*, September, 29-34.
- Steers, R. M. (1977) Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stinglhamber, F. y Vandenberghe C. (2003) Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Stinglhamber, F., Bentein, K. y Vandenberghe C. (2002) Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123-138.
- Storey, J. (1989) *New Perspectives in HRM*. London: Routledge.
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. y Liefoghe, A. (2005) Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-38.
- Suazo, M. M. y Turnley, W. H. (2010) Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 620-648.
- Sutton, G. and Griffin, M.A. (2004) Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: a longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 4, 493-514.

- 
- Sutton, G. y Griffin, M. A. (2004) Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 493-514.
- Swales, S. (2000) Goals, creativity and achievement: commitment in contemporary organizations. *Creativity and Innovation Management*, 9, 185-194.
- Swales, S. (2002) Organizational commitment a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*. 4, 155-178.
- Taylor, M. S. y Tekleab, A. G. (2004) Taking stock of psychological contract research: Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. En J. A.-M. Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor y L. E. Tetrick (eds), *The Employment Relationship: Examining contextual and Psychological Perspectives* (pp. 253-283). Oxford: Oxford University Press.
- Tekleab, A. G. y Taylor, M. S. (2003) Aren't there two parties in an employment relationships? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. y Taylor, M. S. (2005) Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48, 146-157.
- Tett, R. P. y Meyer, J. P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tett, R. P. y Meyer, J. P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intentions and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-253.
- Thacker, J. W., Fields, M. W. y Barclay, L. A. (1990) Union commitment: an examination of antecedents and outcome factors. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 33-48.
- Thibaut, J. W. y Kelley, H. H. (1959) *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thurstone, L. L. (1947) *Multiple factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Tolman, E. C. (1932) *Purposive Behavior in Animals and Men*. Nueva York: Appelton Century Books.

- Topa, G., Palaci D. y Morales, F. J. (2004) La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 31-45.
- Townley, B. (1991) The politics of appraisal. Lessons of the introduction of appraisal into UK universities. *Human Resources Management Journal*, 1(2), 27-44.
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S. y Mathieu, J. E. (2001) The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 5-23.
- Tucker, J. S., Sinclair, R. R. y Thomas, J. L. (2005) The multilevel effects of occupational stressors on soldiers' Well-Being, Organizational Attachment, and Readiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 276-299.
- Turnley W. H. y Feldman D. C. (2000) Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfactions as mediators. *Journal of organizational behavior*, 21, 25-42.
- Turnley, W. H. y Feldman, D. C. (1999) A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9, 367-386.
- Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake, G. (2003) *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Uribe-Prado, J. F. (2001) *Maquiavelismo: Conceptualización, medición y su relación con otras variables* (Tesis de Doctorado). Facultad de Psicología, UNAM.
- Van Dick R., Wagner U., Stellmacher J. y Christ O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. y Dienesch, R.M. (1994) Organizational citizenship behaviour: construct redefinition, measurement and validation. *Academy Management Journal*, 37, 765-801.
- Vandenberg, R. J. y Lance, E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18, 153-167.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M. y Seo, J. H. (1994) A critical examination of the internalization, identification and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, 123-140.



- Vandenberghe, C., Bentein, K. y Stinglhamber, F. (2004) Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 64, 47-71.
- Varona, M. F. (1993) Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. *Diálogos de la Comunicación*, 35, 68-77.
- Vega, M. T. (1996) Socialización en el cuerpo nacional de policía: Formación y estabilidad del compromiso con la institución policial (Tesis Doctoral). España: Universidad de Salamanca.
- Visser, J. (1996) Traditions and transitions in industrial relations: A European view. En J. Van Ruysseveldt y J. Visser (Eds.), *Industrial relations in Europe: Traditions and transitions*, London: Sage Publications.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. y Fisher, J. (1999) The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. y Hudy, M. J. (1997) Overall job satisfaction: How good are single item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Wanous, J. P., y Hudy, M. J. (2001) Single-item reliability: A replication and extension. *Organizational Research Methods*, 4, 361-375.
- Wasti, S. A. y Can, O. (2008) Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 404-413.
- Wayne, S. J. y Ferris, G. R. (1990) Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 5, 487-499.
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A-M., Eisenberger, R., Linden, R. C., Rousseau, D. M., y Shore, L. M. (2009). Social influences. En H. J. Klein, T. E., Becker y J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, New York: Routledge.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. y Liden, R. C. (1997) Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weick, K. (1979) *The social psychology of organizing*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

- Weick, K. (2001) *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell.
- Weiss, H. M. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 19, 1-74.
- White, M. M., Parks, J. M. y Gallagher, D. G. (1995) Validity evidence for the organizational commitment questionnaire in the Japanese corporate culture. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 278-290.
- Whyte, W. H. (1956) *The Organization Man*. New York: Simon & Schuster.
- Wiener, Y. (1982) Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wiener, Y. y Gechman, A. S. (1977) Commitment: a behavioural approach to job involvement. *Journal of Vocational Behaviour*, 10, 47-52.
- Winter, R. y Jackson, B. (2006) State of the psychological contract: Manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations*, 28, 421-434.
- Witt, L. A. (1991) Exchange ideology as a moderator of job-attitudes-organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490-1501.
- Witt, L. A. y Hellman, C. (1992) Effects of subordinate feedback to the supervisor and participation in decision-making in the prediction of organizational support (FAA-AM Publication No. 92-13, pp. 1-7).
- Witt, L. A. y Nye, L. G. (1992) Organizational goal congruence and job attitudes revisited (FAA-AM Publication No. 92-8, pp. 92-98). Washington, DC: Federal Aviation Administration, Office of Aviation Medicine.
- Wood, R. E., Bandura, A. y Bailey, T. (1990) Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 181-201.
- Wood, S. y Albanese, M. (1995) Can we speak of high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32, 215-247.
- 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, 756-772.

- Yan, A., Zhu, G. y Hall, D. (2002) International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, 27, 373-391.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., y Bravo, J. (2007) The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.
- Shum, P., Bove, L. y Auh, S. (2008) Employees' affective commitment to change. *European Journal of Marketing*, 42, 11/12, 1346-1371.



## *Anexos*



## ANEXO 1

### (Cuestionario de Adherencia Organizacional)

No escriba su nombre

Sexo	___ Masculino
	___ Femenino
Edad	
Profesión/Ocupación	
Estado Civil	___ Divorciada(o)
	___ Soltera(o) ___ Viuda(o)
	___ Casada(o) ___ Unión Libre
Nivel Máximo de Estudios Terminados	___ Bachillerato
	___ Primaria ___ Universitario
	___ Secundaria ___ Posgrado
¿Cuántos años de su vida tiene de estar trabajado?	

¿Qué tipo de contrato tiene?	___ Fijo
	___ Temporal
Antigüedad en la Organización	
¿Cuántas personas trabajan en su organización?	
¿Qué puesto desempeña actualmente?	___ Gerente
	___ Jefe de Área
	___ Promotor
Área o departamento:	
* Sólo en caso de Directivos o Gerentes ¿Cuál es su antigüedad en puestos a nivel Directivo/Gerencial?	
¿Cuántas personas están a su cargo?	
Antigüedad en el Puesto Actual	

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo y manera de pensar. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar colocando una X en algún espacio de las columnas del lado derecho que más se acerque a su opinión.

<b>Ejemplo</b>		Totalmente en Desacuerdo					Totalmente de Acuerdo
	En las reuniones sociales me gusta contar chistes						<b>X</b>

	Considere su relación con su actual empleador. Hasta qué punto su empleador ha adquirido los siguientes compromisos y/o obligaciones hacia usted.	Por favor responda las siguientes preguntas con la siguiente escala.				
		En absoluto/ Nada				En gran medida/ Mucho
1	El trabajo durará mientras mi empleador me necesite.					
2	Se preocupa por mi bienestar personal.					
3	Me implica en la organización hasta cierto límite.					

4	Me ayuda a que alcance los máximos niveles posibles de rendimiento.					
5	Me dan la oportunidad de desarrollar mi carrera dentro de esta compañía					
6	Me ayuda a desarrollar habilidades que son apreciadas en el mercado laboral externo					
7	Me ofrecen un empleo seguro					
8	No se compromete para que me quede en la organización en el futuro.					
9	Es sensible a mis intereses y bienestar personales					
10	Me ofrecen formación solo para mi trabajo actual					
11	Me ayuda a cumplir con las crecientes demandas en el sector.					
12	Me ofrecen a desarrollar oportunidades con esta empresa					
13	Me asigna responsabilidades que mejoran mis oportunidades en el mercado laboral.					
14	Me ofrecen sueldos y beneficios con lo que yo puedo contar.					
15	Me ofrecen un empleo a corto plazo					
16	Tiene en cuenta mis intereses cuando toman decisiones.					
17	Me ofrecen un trabajo que se caracteriza por tener unas responsabilidades específicas y bien definidas.					
18	Me ayuda a lograr metas cada vez más altas.					
19	Me ofrecen posibilidades de desarrollo dentro de la empresa.					
20	Me ofrecen posibles oportunidades de empleo fuera de la empresa.					
21	Me ofrecen un empleo estable					
22	Me ofrecen un trabajo solo por un corto tiempo					
23	Muestran interés por mi bienestar a largo plazo					
24	Me exigen el desempeño de un conjunto de actividades limitada.					
25	Me ofrecen las condiciones necesarias para ajustarme a demandas de rendimiento nuevas y desafiantes.					
26	Me ofrecen oportunidades de ascenso.					
27	Me facilitan contacto que generan oportunidades de empleo en otro sitio.					
28	Me ofrecen beneficios estables para mi familia.					

	<i>Hasta qué punto usted ha adquirido compromisos y/o obligaciones a su empleador(a):</i>	<i>Por favor responda las siguientes preguntas con la siguiente escala.</i>				
		<i>En absoluto/ Nada</i>				<i>En gran medida/ Mucho</i>
29	Puedo marcharme a la menor oportunidad.					
30	Realizar sacrificios personales por esta organización.					
31	Realizar solo las tareas requeridas.					
32	Aceptar niveles de desempeños cada vez más desafiantes.					
33	Buscar afuera oportunidades de desarrollo que mejoren mi valor, para este empleador					
34	Desarrollar contactos fuera de esta organización que mejoren el potencial de mi carrera.					
35	Permanecer en esta organización indefinidamente					



36	No tengo obligaciones futuras hacia este empleador					
37	Asumir los intereses de esta empresa de manera personal					
38	Hacer solo las actividades por las que me pagan					
39	Ajustarme a los cambios en las demandas de rendimiento debido a las necesidades del negocio.					
40	Desarrollar habilidades para incrementar mi valor para esta organización.					
41	Desarrollar habilidades para incrementar mis oportunidades futuras de empleo en otra parte.					
42	Planifico permanecer en esta organización por un largo tiempo.					
43	Salir a la hora que yo prefiera.					
44	Proteger la imagen de esta organización.					
45	Cumplir con un número de responsabilidades limitado.					
46	Afrontar de forma positiva las variaciones en las demandas de rendimiento.					
47	Hacerme cada vez más imprescindible para mi empleador.					
48	Incrementar mi atractivo a empleadores potenciales fuera de esta organización.					
49	Continuar trabajando aquí.					
50	No me siento obligado a permanecer con este empleador.					
51	Comprometerme personalmente con esta organización.					
52	Llevar a cabo solo los deberes específicos que acorde cuando me contrataron					
53	Aceptar nuevas y diferentes exigencias de rendimiento					
54	Buscar activamente oportunidades internas de formación y desarrollo					
55	Buscar tareas que aumenten mis posibilidades de empleo en otra parte					
56	No hacer planes para trabajar en ningún otro lugar					

	<i>Hasta qué punto las siguientes cuestiones describen la relación de su empleador con usted.</i>	<i>Por favor responda las siguientes preguntas con la siguiente escala.</i>				
		En absoluto/ Nada				En gran medida/ Mucho
57	Ocultar información de sus empleados					
58	Es difícil predecir la dirección futura de sus relaciones conmigo					
59	Exige mucho más de mí, de lo que me da a cambio.					
60	Actúa como si no confiara en sus empleados.					
61	El futuro es incierto en lo que se refiere a sus relaciones conmigo.					
62	Disminución en los beneficios para los próximos años.					
63	Introduce cambios sin tener en cuenta a los empleados.					
64	Hay incertidumbre con respecto a sus compromisos hacia los empleados.					
65	Cuanto más tiempo trabaje aquí menor o igual es el					

	salario.					
66	No comparte información importante con sus empleados.					
67	Su compromiso conmigo es incierto.					
68	Más y más trabajo por menos sueldo.					
69	No creo lo que mi empleador me dice					
70	Es difícil predecir el futuro de mi relación con este empleador					
71	Obtengo menos paga por más trabajo					
72	No confío en mi empleador					
73	No puedo anticipar cuál será el futuro de esta relación laboral					
74	Hago más de lo que me pagan por hacer					
75	Hay incongruencia entre lo que mi empleador dice y hace					
76	Es difícil anticipar mis compromisos en el futuro					
77	Tengo la expectativa de que aumentará la exigencia de mi empleador pero me dará menos a cambio					
78	En el futuro espero menos de mi empleador					
79	Mi compromiso hacia mi empleador es incierto					

		<i>Por favor responda las siguientes preguntas con la siguiente escala.</i>				
		En absoluto/ Nada				En gran medida/ Mucho
80	Teniendo todo en cuenta: hasta qué punto su empleador cumple sus compromisos hacia usted.					
81	Tomando todo en consideración: hasta qué punto ha cumplido usted con sus compromisos hacia su empleador. .					
82	En general, de qué manera su empleador cumple con sus promesas.					
83	En general, de qué manera usted cumple con sus promesas hacia su empleador.					
84	En general, en qué grado se siente satisfecho con su trabajo.					

	<i>Hasta qué punto cree que los compromisos que su empleador ha desarrollado hacia usted son responsabilidad de las siguientes personas:</i>	<i>Por favor responda las siguientes preguntas con la siguiente escala.</i>				
		En absoluto/ Nada				En gran medida/ Mucho
85	Sus compañeros o grupo de trabajo					
86	Su jefe o gerente					
87	La dirección					
88	La organización en general					
89	Y otros, quienes _____					

		Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
90	Esta organización perdonaría un error de mi parte, cometido de buena fe					
91	Si yo decidiera renunciar, esta organización trataría de persuadirme para quedarme					
92	No abandonaría esta organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia ella					
93	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar esta organización					
94	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos					
95	Si otra organización me hiciera una oferta de trabajo mañana mismo, la rechazaría					
96	Esta organización me ayudaría si yo necesitara un favor especial					
97	Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro trabajo					
98	No siento obligación alguna de quedarme en esta organización					
99	Esta organización ignoraría cualquier queja de mi parte					
100	Esta organización merece mi lealtad					
101	Si mi puesto fuera eliminado, esta organización preferiría despedirme en vez de transferirme a un nuevo trabajo					
102	Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en esta organización					
103	Si esta organización encontrara una forma más eficiente de efectuar mi trabajo, me reemplazaría					
104	Esta organización realmente se ocupa en aumentar mi bienestar					
105	Encuentro ayuda por parte de esta organización cuando tengo un problema					
106	Siento que no pertenezco a esta organización					
107	Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quisiera					
108	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar esta organización ahora					
109	Con frecuencia pienso en renunciar					
110	Esta organización denota muy poca preocupación por mí					
111	Esta organización significa personalmente mucho para mí					
112	Si esta organización tuviera oportunidad, se aprovecharía de mí					
113	Si esta organización pudiera contratar a alguien con una remuneración más baja para reemplazarme, lo haría					
114	Gran parte de mi vida se afectaría si dejara esta organización en estos momentos					
115	Esta organización considera intensamente mis metas y valores					
116	Esta organización toma en cuenta mis opiniones					
117	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora					
118	Busco activamente una alternativa de trabajo					
119	Me siento ligado emocionalmente a esta organización					

120	Me siento integrado plenamente con las personas de esta organización					
121	Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de trabajo					
122	Moralmente le debo mucho a esta organización					
123	He puesto mucho de mí en esta organización como para pensar en trabajar en otro sitio					
124	Con frecuencia pienso en cambiar de trabajo					
125	Dejaré esta organización tan pronto como me sea posible					
126	Planeo estar en esta organización por un largo tiempo					

		Nunca/ Ninguna vez					Siempre/ Todos los días
127	Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo						
128	Estoy "consumido" al final de un día de trabajo						
129	Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto						
130	Trabajar todo el día es una tensión para mí						
131	Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo						
132	Estoy "quemado" por el trabajo						
133	Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización						
134	He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto						
135	He perdido entusiasmo por mi trabajo						
136	En mi opinión soy bueno en mi puesto						
137	Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo						
138	He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto						
139	Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo						
140	Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo						
141	En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas						

Antes de entregar este cuestionario, revise que esté contestado totalmente.

**GRACIAS POR SUS RESPUESTAS**

## ANEXO 2

### Análisis Factorial Confirmatorio

Contrato Psicológico Relacional Empleador

Resumen de ajuste del modelo

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	97.583	19	.000	5.136
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	1875.162	28	.000	66.970

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.076	.953	.911	.503
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.705	.381	.204	.296

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.948	.923	.958	.937	.957
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.679	.643	.650
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	78.583	51.389	113.304
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1847.162	1708.866	1992.808

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.193	.156	.102	.224
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	3.713	3.658	3.384	3.946

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.090	.073	.109	.000
Independence model	.361	.348	.375	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	131.583	132.200	203.434	220.434
Saturated model	72.000	73.306	224.155	260.155
Independence model	1891.162	1891.452	1924.974	1932.974

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.261	.207	.329	.262
Saturated model	.143	.143	.143	.145
Independence model	3.745	3.471	4.033	3.745

## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	156	188
Independence model	12	14

## Contrato Psicológico Relacional Empleado

## Resumen de ajuste del modelo

## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	80.262	19	.000	4.224
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	1278.950	28	.000	45.677

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.059	.958	.920	.505
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.455	.507	.366	.394

## Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.937	.908	.951	.928	.951
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.679	.636	.645
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	61.262	37.276	92.804
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1250.950	1137.599	1371.684

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.159	.121	.074	.184
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.533	2.477	2.253	2.716

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.080	.062	.098	.003
Independence model	.297	.284	.311	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	114.262	114.879	186.113	203.113
Saturated model	72.000	73.306	224.155	260.155
Independence model	1294.950	1295.240	1328.762	1336.762



## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.226	.179	.289	.227
Saturated model	.143	.143	.143	.145
Independence model	2.564	2.340	2.803	2.565

## HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	190	228
Independence model	17	20

Contrato Psicológico Transaccional Empleador

Resumen de ajuste del modelo

## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	115.350	19	.000	6.071
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	463.298	28	.000	16.546

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.125	.940	.886	.496
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.304	.798	.741	.621

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.751	.633	.783	.674	.779
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.679	.510	.528
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	96.350	66.182	134.026
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	435.298	369.240	508.789

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.228	.191	.131	.265
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	.917	.862	.731	1.008

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.100	.083	.118	.000
Independence model	.175	.162	.190	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	149.350	149.967	221.202	238.202
Saturated model	72.000	73.306	224.155	260.155
Independence model	479.298	479.588	513.110	521.110

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.296	.236	.370	.297
Saturated model	.143	.143	.143	.145
Independence model	.949	.818	1.095	.950

## HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	132	159
Independence model	46	53

Contrato Psicológico Transaccional Empleado

Resumen de ajuste del modelo

## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	45.641	19	.001	2.402
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	668.558	28	.000	23.877

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.070	.978	.959	.516
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.422	.683	.593	.531

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.932	.899	.959	.939	.958
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.679	.632	.650
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	26.641	10.593	50.382
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	640.558	560.062	728.471

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.090	.053	.021	.100
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	1.324	1.268	1.109	1.443

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.053	.033	.072	.381
Independence model	.213	.199	.227	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	79.641	80.258	151.492	168.492
Saturated model	72.000	73.306	224.155	260.155
Independence model	684.558	684.848	718.370	726.370

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.158	.126	.205	.159
Saturated model	.143	.143	.143	.145
Independence model	1.356	1.196	1.530	1.356

## HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	334	401
Independence model	32	37

## Contrato Psicológico Balanceado Empleador

## Resumen de ajuste del modelo

## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	326.777	51	.000	6.407
Saturated model	78	.000	0		
Independence model	12	3440.108	66	.000	52.123

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.085	.899	.846	.588
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.715	.267	.133	.226

## Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.905	.877	.919	.894	.918
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.773	.699	.710
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	275.777	222.377	336.675
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3374.108	3185.656	3569.847

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.647	.546	.440	.667
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.812	6.681	6.308	7.069

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.103	.093	.114	.000
Independence model	.318	.309	.327	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	380.777	382.204	494.893	521.893
Saturated model	156.000	160.122	485.670	563.670
Independence model	3464.108	3464.743	3514.827	3526.827

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.754	.648	.875	.757
Saturated model	.309	.309	.309	.317
Independence model	6.860	6.486	7.247	6.861

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	107	120
Independence model	13	15

Contrato Psicológico Balanceado Empleado

Resumen de ajuste del modelo

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	285.164	51	.000	5.591
Saturated model	78	.000	0		
Independence model	12	1591.700	66	.000	24.117

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.126	.920	.877	.601
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.317	.548	.465	.463

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.821	.768	.848	.801	.847
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000



## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.773	.634	.654
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	234.164	184.861	290.983
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1525.700	1399.468	1659.313

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.565	.464	.366	.576
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	3.152	3.021	2.771	3.286

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.095	.085	.106	.000
Independence model	.214	.205	.223	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	339.164	340.591	453.281	480.281
Saturated model	156.000	160.122	485.670	563.670
Independence model	1615.700	1616.334	1666.418	1678.418

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.672	.574	.784	.674
Saturated model	.309	.309	.309	.317
Independence model	3.199	2.949	3.464	3.201

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	122	138
Independence model	28	31

Compromiso Organizacional

Resumen de ajuste del modelo

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	22.497	9	.007	2.500
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	462.051	15	.000	30.803

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.063	.985	.966	.422
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.402	.710	.593	.507

## Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.951	.919	.970	.950	.970
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.600	.571	.582
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	13.497	3.200	31.453
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	447.051	380.577	520.940

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.045	.027	.006	.062
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	.915	.885	.754	1.032

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.054	.027	.083	.355
Independence model	.243	.224	.262	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	46.497	46.834	97.216	109.216
Saturated model	42.000	42.590	130.757	151.757
Independence model	474.051	474.219	499.410	505.410

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.092	.072	.128	.093
Saturated model	.083	.083	.083	.084
Independence model	.939	.807	1.085	.939

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	380	487
Independence model	28	34

Percepción de Apoyo Organizacional

Resumen de ajuste del modelo

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	75.040	9	.000	8.338
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	1092.586	15	.000	72.839

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.065	.954	.892	.409
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.577	.488	.283	.348

## Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.931	.886	.939	.898	.939
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.600	.559	.563
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	66.040	42.053	97.501
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1077.586	972.872	1189.682

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.149	.131	.083	.193
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.164	2.134	1.926	2.356

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.121	.096	.146	.000
Independence model	.377	.358	.396	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	99.040	99.377	149.758	161.758
Saturated model	42.000	42.590	130.757	151.757
Independence model	1104.586	1104.754	1129.945	1135.945

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.196	.149	.258	.197
Saturated model	.083	.083	.083	.084
Independence model	2.187	1.980	2.409	2.188

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	114	146
Independence model	12	15

## Autoeficacia Laboral

## Resumen de ajuste del modelo

## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	44.702	9	.000	4.967
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	1128.693	15	.000	75.246

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.093	.971	.931	.416
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.967	.459	.243	.328

## Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.960	.934	.968	.947	.968
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.600	.576	.581
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	35.702	18.484	60.445
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1113.693	1007.191	1227.577

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.089	.071	.037	.120
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.235	2.205	1.994	2.431

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.089	.064	.115	.006
Independence model	.383	.365	.403	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	68.702	69.040	119.421	131.421
Saturated model	42.000	42.590	130.757	151.757
Independence model	1140.693	1140.862	1166.052	1172.052

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.136	.102	.185	.137
Saturated model	.083	.083	.083	.084
Independence model	2.259	2.048	2.484	2.259



## HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	192	245
Independence model	12	14

**ANEXO 3****Análisis Path**

Adherencia Organizacional CP Relacional

Resumen de ajuste del modelo

## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	2.578	1	.108	2.578
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	618.918	6	.000	103.153

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.010	.997	.975	.100
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.285	.599	.332	.360

## Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.996	.975	.997	.985	.997
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.167	.166	.166
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1.578	.000	10.565
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	612.918	534.934	698.301

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.005	.003	.000	.021
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	1.226	1.214	1.059	1.383

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.056	.000	.145	.318
Independence model	.450	.420	.480	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
-------	-----	-----	-----	------

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	20.578	20.758	58.617	67.617
Saturated model	20.000	20.200	62.265	72.265
Independence model	626.918	626.998	643.824	647.824

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.041	.038	.059	.041
Saturated model	.040	.040	.040	.040
Independence model	1.241	1.087	1.410	1.242

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	753	1300
Independence model	11	14

Adherencia Organizacional CP Transaccional

Resumen de ajuste del modelo

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	.154	1	.695	.154
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	238.556	6	.000	39.759

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.003	1.000	.998	.100
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.199	.796	.660	.478

## Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.999	.996	1.004	1.022	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.167	.167	.167
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	3.805
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	232.556	185.719	286.810

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000	.008
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	.472	.461	.368	.568

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.087	.833
Independence model	.277	.248	.308	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	18.154	18.334	56.193	65.193
Saturated model	20.000	20.200	62.265	72.265
Independence model	246.556	246.636	263.462	267.462

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.036	.038	.045	.036
Saturated model	.040	.040	.040	.040
Independence model	.488	.395	.596	.488

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	12611	21782
Independence model	27	36

## Adherencia Organizacional Modelo 1 Completo

## Resumen de ajuste del modelo

## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	193.662	4	.000	48.415
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	1097.838	15	.000	73.189

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.041	.905	.499	.172
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.239	.539	.355	.385

## Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.824	.338	.827	.343	.825
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.267	.220	.220
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	189.662	147.767	238.974
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1082.838	977.865	1195.196

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.383	.376	.293	.473
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.174	2.144	1.936	2.367

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.306	.270	.344	.000
Independence model	.378	.359	.397	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	227.662	228.140	299.513	316.513
Saturated model	42.000	42.590	130.757	151.757
Independence model	1109.838	1110.006	1135.197	1141.197

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.451	.368	.548	.452
Saturated model	.083	.083	.083	.084
Independence model	2.198	1.990	2.420	2.198



## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	25	35
Independence model	12	15

## Adherencia Organizacional Modelo 2 Reespecificado

## Resumen de ajuste del modelo

## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	.187	2	.911	.094
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	661.107	10	.000	66.111

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.002	1.000	.999	.133
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.239	.634	.451	.423

## Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000	.999	1.003	1.014	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.200	.200	.200
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	1.218
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	651.107	570.501	739.112

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000	.002
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	1.309	1.289	1.130	1.464

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.035	.973
Independence model	.359	.336	.383	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	26.187	26.500	81.132	94.132
Saturated model	30.000	30.361	93.398	108.398
Independence model	671.107	671.228	692.240	697.240

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.052	.055	.058	.052
Saturated model	.059	.059	.059	.060
Independence model	1.329	1.169	1.503	1.329

## HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	16155	24834
Independence model	14	18