



**PROGRAMA DE DOCTORADO EN PSICOLOGÍA  
DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**TESIS DOCTORAL**

**LA MUTUALIDAD EN LOS CONTENIDOS  
DEL CONTRATO PSICOLÓGICO:  
SU GENERACIÓN Y SUS CONSECUENCIAS**

**Presentada por  
SALVADOR CARBONELL BORRÁS**

**Dirigida por  
DRA. AMPARO CABALLER HERNÁNDEZ**

**Valencia, 2013**

---

---

---

---

---

---

---

A Clara e Inés, y a los demás  
nietos que están por venir,  
porque ellos son el futuro

---

---

---

---

## Agradecimientos

La decisión de realizar esta tesis nace de algunas necesidades personales. Una de ellas es mi interés por conocer más de aquello que considero importante, porque creo que el acceso al conocimiento nos obliga a ser mejores personas. Ello me ha llevado a compaginar durante muchas etapas de mi vida una actividad laboral intensa con una actividad académica que me ha ayudado a entender mejor el mundo y sus cambios. Pero esta dedicación al estudio no siempre resultaba gratis para mi familia. Trabajar y estudiar simultáneamente significaba regatear tiempo a los míos. Ada, sé que te he escatimado mucho tiempo de compañía. Discúlpame por ello.... Y a mis hijos Salva y Feliu, gracias por entenderme. Y a María Salud, mi hermana, que, ya de joven, me apoyaba para que pudiera compaginarlo todo. Y a la señora Carmen, sin cuya generosidad no hubiera podido licenciarme en psicología.

Otra necesidad personal mía viene del ámbito laboral. He tenido una vida profesional muy activa desde que a los 16 años comencé a trabajar en el antiguo Banco de Vizcaya. Allí aprendí mucho. Quiero mencionar expresamente a tres personas: Alfredo García, que me enseñó la importancia de la persona en la empresa, Paco Balonga, que sabía acercarse a la gente corriente y disfrutar con ello, y Cosme Salcedo, que me hizo ver la importancia del método y el rigor. Y agradecerles a los tres el confiar en un muchacho de veintipocos años al que ayudaron a convertirse en un profesional. Y también gracias a todos aquellos en los diferentes bancos en los que he trabajado con los que he podido compartir dificultades y

---

---

metas, sueños y temores, responsabilidades y esfuerzos que me ayudaron a ser mejor en mi trabajo. Y, cómo no, también a todos aquellos empleados con los que he tenido relación en función de mis responsabilidades, con los que era mi función establecer acuerdos profesionales, contratos psicológicos que, en el fondo, no solo representaban un modelo de relación de empleo sino un conjunto de sueños personales y profesionales para muchos de ellos. De ahí nace mi interés y mi ‘deuda’ con el contrato psicológico, que intento ‘saldar’ mediante esta tesis. Espero lograrlo.

Finalmente, la Facultad, el Departamento de Psicología Social y el IDOCAL. Cuando salí de mi ámbito profesional tradicional, encontré un espacio con personas muy capaces, muy interesantes y que han conseguido que me sienta a gusto. Su actividad investigadora me permitió ver cómo avanzaba la ciencia y cómo se generaba el conocimiento científico, y ello me animó a aportar mi granito de arena. Quiero comenzar agradeciendo a la doctora Amparo Caballer, mi directora de tesis, sus esfuerzos por dirigir un estudio que, además de la dificultad conceptual, suponía un reto por mi inexperiencia investigadora. He aprendido mucho de ella. De la misma manera, quiero agradecer al profesor José María Peiró su confianza, así como los retos que de vez en cuando me lanza. Y también a los profesores del Departamento que me han brindado su amistad, imposible citarlos a todos sin resultar excesivo, y cuya compañía resulta intelectualmente estimulante. También a José Cañero, con quien el azar nos ha hecho cruzarnos varias veces. A Esther Gracia por su compañía y amistad. Y a los compañeros, colegas de doctorado, a los que deseo lo mejor en su futuro profesional. A Felisa Latorre quiero darle las gracias especialmente, por su tiempo y por su interés, por lo que sabe y por cómo lo sabe. Y a mis alumnos de los diferentes Cursos y Másteres, que son los que me obligan a ir un poco más allá cada día. A todos, mi agradecimiento.

---

---

 ÍNDICE DE CONTENIDOS

Compendio	19
1. Relevancia y desarrollo de los conceptos de contrato psicológico y de mutualidad. Revisión de las investigaciones sobre mutualidad . . . . .	23
1.1. Desarrollo de los conceptos de contrato psicológico y de mutualidad	31
1.1.1. Primer periodo: Las aportaciones de los precursores	32
1.1.2. Segundo periodo: La refundación del concepto de contrato psicológico	36
1.1.3. Tercer periodo: El retorno a un contrato bipolar	45
1.1.4. Cuarto periodo: La primera década de los años 2000	53
1.2. Los conceptos de mutualidad, congruencia y acuerdo. Similitudes y diferencias entre ellos y su utilización en investigación	63
1.2.1. Diferencias y similitudes semánticas	64
1.2.2. Principales aportaciones de la investigación sobre mutualidad, congruencia o acuerdo	67
2. Objetivos de la tesis:	77
2.1. Bases teóricas del concepto de mutualidad	80
2.2. La creación de mutualidad: Aportaciones basadas en prácticas de RH.	88
2.2.1. Bases teóricas de la relación entre prácticas de recursos humanos y contrato psicológico	89
2.2.2. Las prácticas de recursos humanos como facilitador de la interacción en el contrato psicológico y en la aparición de la mutualidad	94
2.3. Hipótesis sobre la generación de mutualidad	111
2.3.1. Consideraciones preliminares para la formulación de las hipótesis de generación de la mutualidad	113
2.3.2. Enunciado de las hipótesis sobre la generación de mutualidad	117
2.4. Hipótesis sobre la generación de la no-mutualidad	118
2.5. Hipótesis sobre la generación de mutualidad negativa	123
2.6. Hipótesis sobre la independencia de ambos conjuntos de promesas	126
2.7. Consecuencias de la mutualidad y de la no-mutualidad	127
2.7.1. Bases teóricas de los efectos de la mutualidad	129
2.7.2. Consideraciones preliminares para la formulación de las hipótesis de mutualidad	132

2.7.3. Enunciado de las hipótesis sobre consecuencias de la mutualidad	135
3. Metodología	145
3.1 Diseño de la investigación y procedimiento de recogida de datos	147
3.2 Descripción de la muestra	150
3.3 Principales variables de análisis	156
3.3.1 Variables sobre Prácticas de recursos humanos	157
3.3.2 Variables relacionadas con el contrato psicológico	161
3.3.3 Variables dependientes individuales	174
3.4 Principales métodos de análisis utilizados	176
4 Resultados de los análisis	187
4.1 Análisis descriptivo de los niveles de mutualidad en los dos conjuntos de promesas	189
4.2 Resultados de los análisis relativos a la generación de la mutualidad	200
4.3 Análisis <i>cluster</i> para la formación de conglomerados de mutualidad	212
4.3.1 Análisis de la mutualidad en las promesas de la Organización	212
• Resultados de las variables analizadas en cada grupo de mutualidad en PO	222
• Descripción de los diferentes grupos de mutualidad en PO	229
4.3.2 Análisis de la mutualidad en las promesas del empleado	238
• Resultados de las variables analizadas en cada grupo de mutualidad en PE	251
• Descripción de los diferentes grupos de mutualidad en PE	257
4.4 Análisis de la dependencia/independencia entre los dos conjuntos de promesas del contrato psicológico.	271
4.5 Análisis sobre los efectos de modulación de la mutualidad	284
4.6 Análisis de los efectos de mediación de la mutualidad	295
5 Discusión y conclusiones	301
5.1 Papel de las prácticas de RH en la generación de mutualidad	304
5.2 Mutualidad y cumplimiento de las promesas del contrato	321
5.3 Mutualidad y antigüedad del empleado en la organización	341
5.4 Mutualidad y actitudes y conductas del empleado	343
5.5 Independencia de ambos grupos de conjuntos de mutualidad	349
5.6 Efectos de modulación y mediación de la mutualidad	353

---

6	Consideraciones finales	377
6.1	Limitaciones del estudio	379
6.2	Aportaciones teóricas	382
6.3	Sugerencias para futuras investigaciones	387
6.4	Consecuencias prácticas y recomendaciones	392
	Índice de Contenidos	9
	Índice de Gráficos	13
	Índice de Tablas	15
	Referencias bibliográficas	395
	ANEXOS:	429
	ANEXO I: Cuestionarios utilizados en la investigación	431
	ANEXO II: Información ampliada sobre los análisis estadísticos	437



---

 ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Marco teórico para la aplicación del contrato psicológico a las relaciones de empleo, fundado en el concepto de ‘State’ (Guest, 2004b).....	58
Gráfico 2: Modelo de relaciones ‘experto-novato’ de.....	96
Gráfico 3: Modelo teórico de ruptura y violación del contrato psicológico (adaptado de Morrison y Robinson, 1997) .....	101
Gráfico 4: Proceso de generación de las variables de mutualidad: Desde la promesa hasta el perfil de mutualidad del sujeto.....	114
Gráfico 5: Ubicación gráfica de las hipótesis de creación de la mutualidad	125
Gráfico 6: Esquema de creación de los grupos de mutualidad en promesas de la organización, a partir de las variables de mutualidad. ....	132
Gráfico 7: Tasas anuales de crecimiento del PIB español (2001-2010).....	149
Gráfico 8: Frecuencias para la variable ‘Edad’.....	151
Gráfico 9: Media de antigüedad en la organización, en años.....	156
Gráfico 10: Proceso de creación de las variables Número de prácticas percibidas/declaradas .....	159
Gráfico 11: Frecuencias de las variables ‘Número de prácticas percibidas’ y ‘Número de prácticas declaradas’.....	161
Gráfico 12: Proceso para la obtención de las variables ‘Nivel de mutualidad’ y ‘Nivel de cumplimiento’ .....	164
Gráfico 13: Proceso de formación de los pares de respuestas sobre la mutualidad en cada promesa.....	166
Gráfico 14: Generación de la variable de mutualidad en cada promesa de la organización.....	168
Gráfico 15: Creación de las variables de Nivel de mutualidad en PO .....	171
Gráfico 16: Valores Beta de prácticas de RH en las promesas de la organización.....	210
Gráfico 17: Valores Beta de prácticas de RH en las promesas del empleado .....	211

---

Gráfico 18: Medias de cada variable <i>cluster</i> en cada uno de los Grupos (promesas de la organización-PO).....	219
Gráfico 19: Valores de las medias para el cumplimiento de promesas de la organización (PO) y promesas del empleado (PE) en cada grupo de mutualidad de las promesas de la organización.....	277
Gráfico 20: Valores para el cumplimiento de promesas de la organización (PO) y promesas del empleado (PE) en cada uno de los grupos de mutualidad de las promesas del empleado.....	281
Gráfico 21: Modelo base para el análisis de los efectos de modulación, con indicación de los valores de las betas en cada relación .....	286
Gráfico 22: Estimaciones para cada grupo de mutualidad en las relaciones liberadas y fijadas del modelo final .....	295
Gráfico 23: Valores de las soluciones estandarizadas para la totalidad de la muestra (n=883) en los dos efectos de mediación .....	297
Gráfico 24: Resumen del efecto de las prácticas de RH en la aparición de la mutualidad.....	321
Gráfico 25: Valores de las estimaciones en la relación de cumplimiento sobre sentimiento de violación, en cada uno de los grupos de mutualidad.....	359
Gráfico 26: Valores de las estimaciones en la relación de sentimiento de violación sobre propensión al abandono, en cada uno de los grupos de mutualidad.....	364
Gráfico 27: Valores de las estimaciones en la relación de satisfacción en el trabajo sobre propensión al abandono, en cada uno de los grupos de mutualidad.....	367
Gráfico 28: Valores de los coeficientes no estandarizados ( <i>estimates</i> ) para los efectos directos e indirectos en PO1, PO2 y PO3.....	373

---

 ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nombres completos y abreviados de las variables de mutualidad, representativas del nivel de mutualidad del sujeto en cada uno de los tipos de mutualidad estudiados .....	116
Tabla 2: Nombres completos y abreviados de los grupos de mutualidad, para promesas de la organización. ....	133
Tabla 3: Nombres completos y abreviados de los grupos de mutualidad, para promesas del empleado. ....	135
Tabla 4: Frecuencias de la variable 'Género' .....	151
Tabla 5: Distribución por tipo de contrato .....	153
Tabla 6: Niveles profesionales por tipo de empleo (en %) .....	154
Tabla 7: Frecuencias para la variable 'Sector' .....	155
Tabla 8: Frecuencias y orden de preferencia en la formulación de promesas de la organización reportadas por las partes del contrato psicológico.....	191
Tabla 9: Frecuencias y orden de preferencia en la formulación de promesas del empleado reportadas por las partes del contrato psicológico.....	193
Tabla 10: Índice de acuerdo (Kappa) para promesas de la organización (PO).....	195
Tabla 11: Índice de acuerdo (Kappa) para promesas del empleado (PE) .....	196
Tabla 12: Frecuencias (en porcentaje) de aparición de cada tipo de mutualidad, para promesas de la organización .....	197
Tabla 13: Frecuencias (en porcentaje) de aparición de cada tipo de mutualidad, para promesas del empleado .....	199
Tabla 14: Correlaciones, medias y desviaciones típicas para las variables relacionadas con el grupo de hipótesis de generación de la mutualidad.....	201
Tabla 15: Valores Beta en la regresión jerárquica de las prácticas de RH sobre la generación de los niveles de mutualidad de tipo 1 (ss) en las promesas de la organización (PO) y en las promesas del empleado (PE). ....	202
Tabla 16: Valores Beta en la regresión jerárquica de las prácticas de RH sobre la generación de los niveles de mutualidad de tipo 2 (sn) en las promesas de la organización (PO) y en las promesas del empleado (PE). ....	204

Tabla 17: Valores Beta en la regresión jerárquica de las prácticas de RH sobre la generación de los niveles de mutualidad de tipo 3 (ns) en las promesas de la organización (PO) y en las promesas del empleado (PE). .....	206
Tabla 18: Valores Beta en la regresión jerárquica de las prácticas de RH sobre la generación de los niveles de mutualidad de tipo 4 (nn) en las promesas de la organización (PO) y en las promesas del empleado (PE). .....	208
Tabla 19: Valores Beta estandarizada de las variables de RH en las ecuaciones de regresión jerárquica para los diferentes tipos de mutualidad/no-mutualidad en promesas de la organización. Valores de $\Delta R^2$ tras la inclusión de ambas variables. ....	209
Tabla 20: Valores Beta de las variables de RH en ecuaciones de regresión jerárquica para los diferentes tipos de mutualidad/no-mutualidad en promesas del empleado. Valores de $\Delta R^2$ tras la inclusión de ambas variables. ....	211
Tabla 21: Valores de $\eta^2$ para las variables <i>cluster</i> , con el método Ward de aglomeración .....	212
Tabla 22: Sistema de nombres abreviados para los grupos.....	214
Tabla 23: Centro finales de cada uno de los conglomerados resultantes.....	214
Tabla 24: Contraste de significación de las diferencias entre los centros de los conglomerados (ANOVA) para P .....	214
Tabla 25: Valores de $\eta^2$ en los análisis exploratorios y de ajuste, para las variables <i>cluster</i> en las dos fases del análisis .....	215
Tabla 26: Valores de F (ANOVA) de las variables <i>cluster</i> y conglomerado de pertenencia como factor .....	215
Tabla 27: Variaciones en el tamaño de los grupos en las dos fases del análisis....	216
Tabla 28: Variables analizadas por tipos.....	218
Tabla 29: Medias de cada variable <i>cluster</i> en cada uno de los Grupos para promesas de la organización (PO), desviaciones típicas y diferencias en el análisis post-hoc .....	220
Tabla 30: ANOVA de las variables de escala analizadas, para cada uno de los Grupos para promesas de la organización.....	221
Tabla 31: Medidas de asociación entre las variables de escala.....	222

---

Tabla 32: Tabla de contingencia para las variables nominales que participan en el análisis.....	223
Tabla 33: Análisis $\chi^2$ de las tablas de contingencia entre.....	223
Tabla 34: Frecuencias esperadas en la tabla de contingencia para variables categóricas. Valores de los residuos absolutos y tipificados ajustados.....	224
Tabla 35: Valores $\eta^2$ para las variables <i>cluster</i> , en las promesas.....	239
Tabla 36: Sistema de nombres abreviados para los grupos de mutualidad en las promesas del empleado (PE).....	240
Tabla 37: Centros finales de cada uno de los conglomerados resultantes .....	241
Tabla 38: Contraste de significación de las diferencias de los centros de los conglomerados (ANOVA) en PE.....	241
Tabla 39: Valores de $\eta^2$ en los análisis exploratorios y de ajuste, para las variables <i>cluster</i> en las dos fases del análisis	242
Tabla 40: Valores de F (ANOVA) de las variables <i>cluster</i> y conglomerado de pertenencia como factor.	242
Tabla 41: Variaciones en el tamaño de los grupos en las dos fases del análisis	243
Tabla 42: Medias de cada variable <i>cluster</i> en cada uno de los grupos (promesas del empleado-PE).....	245
Tabla 43: Medias de cada variable <i>cluster</i> en cada uno de los Grupos para promesas del empleado (PE), desviaciones típicas y diferencias en el análisis post-hoc. ....	246
Tabla 44: ANOVA de las variables de escala en cada uno de los grupos de las promesas del empleado .....	247
Tabla 45: Medidas de asociación entre las variables de escala.....	248
Tabla 46: Tabla de contingencia para las variables nominales que participan en el análisis.....	249
Tabla 47: Valores de independencia y de asociación para las .....	250
Tabla 48: Frecuencias esperadas en la tabla de contingencias para variables categóricas. Valores de los residuos absolutos y tipificados ajustados.....	251
Tabla 49: Tabla de contingencia para las variables ‘Grupo de pertenencia en PO’ y ‘Grupo de pertenencia para PE’ .....	272

---

Tabla 50: Análisis de significación para la tabla de contingencia entre las variables ‘Grupo de pertenencia en PO’ y ‘Grupo de pertenencia para PE’ .....	272
Tabla 51: Valores para el coeficiente de incertidumbre en.....	273
Tabla 52: Residuos absolutos y tipificados ajustados en la relación grupos de promesas de la organización y del empleado .....	274
Tabla 53: Prueba T para las medias de cumplimiento de las promesas de la organización (PO) y del empleado (PE) en cada uno de los grupos de promesas de la organización .....	278
Tabla 54: ANOVA de las medias de cumplimiento de las promesas de la organización (PO) y del empleado (PE) en cada uno de los grupos de promesas de la organización .....	279
Tabla 55: Prueba T para las medias de cumplimiento de las promesas de la organización (PO) y del empleado (PE) en cada uno de los grupos de promesas del empleado .....	282
Tabla 56: ANOVA de las medias de cumplimiento de las promesas de la organización (PO) y del empleado (PE) en cada uno de los grupos de las promesas del empleado.....	283
Tabla 57: Descriptivos de las variables que participan en el modelo para el total de sujetos de la muestra española. ....	288
Tabla 58: Índices de ajuste para el modelo global (muestra total).....	289
Tabla 59: Descriptivos de las variables para los cuatro grupos .....	290
Tabla 60. Índices de ajuste para cada uno de los cuatro grupos, por separado.....	291
Tabla 61: Análisis multigrupo: Índices de ajuste para los modelos restringido y modelo final.....	293
Tabla 62: Valores del <i>Path Analysis</i> en el modelo final .....	293
Tabla 63: Efectos directos e indirectos en el análisis multigrupo.....	298

**COMPENDIO**



Esta tesis desarrolla una investigación sobre la mutualidad en los contenidos del contrato psicológico y, para ello, analiza conceptos importantes relacionados con el tema: el origen de la mutualidad y las consecuencias de la misma.

La mutualidad ha jugado y juega un papel fundamental en el concepto de contrato psicológico y se entiende, generalizadamente, que, de una forma u otra, está presente en la construcción, gestión y evaluación del contrato psicológico, hasta el punto de que la mutualidad ha constituido un elemento de reflexión y controversia acerca de la propia naturaleza del contrato psicológico, desde que Denise Rousseau dio un importante empuje al concepto a finales de los años 80 del pasado siglo. Por ello, la primera parte de la tesis está orientada a revisar la trayectoria del concepto de mutualidad, analizando los avances conceptuales en las cuatro etapas históricas en que hemos dividido la revisión. Estudiaremos, también, la relación entre conceptos muy próximos entre sí como mutualidad, congruencia y acuerdo

Una vez revisada la evolución histórica de la mutualidad, fijaremos la atención en el propio concepto y en sus características. En este capítulo intentaremos determinar sus bases teóricas y su relación con las variables de recursos humanos, de las que hipotetizamos un cierto papel causal. Tras informar acerca de los procesos utilizados para la determinación de la mutualidad, formulamos las

preguntas de investigación y establecemos las hipótesis a demostrar. En nuestro análisis nos interesará tanto la situación de mutualidad como la de no mutualidad.

Describiremos el diseño de investigación y la muestra utilizada en los análisis, así como las variables que intervienen en ellos y la metodología utilizada. Con ello, ya podremos realizar los análisis e interpretar sus resultados, atendiendo tanto a los procesos de generación de la mutualidad como a sus efectos. Para ello nos apoyaremos en diferentes técnicas de análisis que nos permitirán enfocar los problemas desde diferentes perspectivas.

Con los resultados de los análisis comprobaremos la validez o no de las hipótesis formuladas, al tiempo que revisaremos críticamente los resultados, intentando entenderlos a la luz de las teorías generalmente aceptadas en el campo y tratando de identificar los avances que nuestra investigación aporta.

Finalmente, trataremos de establecer las limitaciones del estudio, las sugerencias para futuras investigaciones, muchas de ellas derivadas de los propios interrogantes que nuestros resultados arrojan y las implicaciones prácticas de las hipótesis probadas.

Agradecemos al lector el interés que demuestra acercándose a estas líneas y agradeceremos, sinceramente, su crítica amable y objetiva.

**CAPÍTULO PRIMERO**

**RELEVANCIA Y DESARROLLO  
DE LOS CONCEPTOS DE CONTRATO  
PSICOLÓGICO Y DE MUTUALIDAD.**

**REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN  
SOBRE MUTUALIDAD**



## **1. RELEVANCIA Y DESARROLLO DE LOS CONCEPTOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO Y DE MUTUALIDAD. APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE MUTUALIDAD**

El trabajo y todo lo que le rodea está cargado de significado para las personas. Los individuos encuentran en el trabajo toda una fuente de estímulos personales, de posibilidades de relación social, de posibilidades de realización como individuo y la oportunidad de contribuir al desarrollo económico y social de la sociedad en la que viven. Las organizaciones en las que ese trabajo se da, cumplen, a su vez, con unos cometidos sociales que van más allá de lo puramente económico para convertirse en medios por los que los sujetos intentan desarrollarse personal, social y profesionalmente. Las relaciones de empleo que se dan entre empleados y empleadores

adquieren una relevancia social y personal que justifica que, desde la aparición de las ciencias del comportamiento humano, hayan sido objeto de estudio para incrementar la calidad de estas relaciones de empleo. Los cambios experimentados por empleados, empleadores y organizaciones en las últimas décadas y la aceleración de esos cambios, hacen importantes y necesarios los esfuerzos por entender las características de esas relaciones.

El contrato psicológico ha sido considerado un constructo útil para entender la conducta humana en entornos laborales, porque tiene ciertas características de adaptabilidad que le han permitido ajustarse con éxito a los cambios producidos en ese entorno laboral y ha ayudado a describir las modificaciones experimentadas en las relaciones de empleo (Arnold, 1996; Guest y Conway, 2002a; Guest, 2004b). Las características y los contenidos del contrato psicológico han sido expresión de los modelos de relación en el trabajo a lo largo del tiempo y en diferentes contextos sociales, de manera que es considerado como un importante regulador en las relaciones empleado-empleador (Coyle-Shapiro, 2002; Rousseau, 2001b). Es un concepto ampliamente debatido en el seno de la investigación social que tiene una relevancia científica clara. Como indican Conway y Briner (2004), los resultados de una encuesta de la CIPD<sup>1</sup> en Gran Bretaña en 2001, sobre percepciones de los empleadores sobre el contrato psicológico, revelan que el

---

<sup>1</sup> CIPD es la mayor organización de profesionales diplomados de recursos humanos en el mundo, y está presente en más de 120 países.

90% de los 1300 gestores *seniors* de recursos humanos que participaron en el estudio estaban de acuerdo en considerarlo un concepto útil, mientras que el 36% de ellos utilizaban el concepto como modelo de gestión. Por ello, entendemos que el contrato psicológico también demuestra una utilidad organizativa y empresarial relevante. No conocemos encuestas similares en nuestro país.

Pero el constructo de contrato psicológico no ha sido entendido de forma unívoca por los diversos autores que lo han estudiado y, aún hoy, es un constructo sujeto a revisión. Probablemente, la diversidad de entornos a los que debe hacer frente y la dificultad de identificar algunos de sus componentes, favorece la aparición de diferentes maneras de entender el contrato psicológico. Anderson y Schalk (1998, p. 639) son muy claros y directos cuando afirman que “...no hay consenso acerca de qué es el contrato psicológico”. Isaksson, Josephson y Vingard (2003) admiten que “aunque las definiciones comparten características importantes (implícito, informal, subjetivo, basado en la mutualidad entre las partes...) el contrato psicológico es un concepto heterogéneo” (p. 16).

Podemos entender el contrato psicológico, de manera simple, como un acuerdo en las promesas que conforman el contrato que se establece entre dos partes vinculadas por una relación de empleo. En uno de los polos es fácil

identificar al empleado, al que los investigadores han podido preguntar, prácticamente sin limitaciones, acerca de las características y contenidos de su contrato psicológico, (McLean Parks, Kidder y Gallagher, 1998) En sus respuestas, este empleado nos da información acerca de las características de la relación de empleo y de sus cambios en el tiempo, desde su propia perspectiva de empleado.

En el otro polo del contrato, las organizaciones, que han sufrido notables transformaciones en su propia esencia en las dos últimas décadas. Cascio (1995) analiza los cambios que esperan a las organizaciones que, herederas de métodos y sistemas de gestión propios de los siglos XIX y XX, han de hacer frente a los retos del siglo XXI, entre los que entrevé empresas más pequeñas y con menos empleados, pero mucho más tecnificados, cambios en el número y composición de los niveles jerárquicos, cambios en los sistemas retributivos, más orientados hacia el valor aportado por cada empleado, la potenciación de la idea de servicio frente a la de producto o la redefinición del trabajo en sí mismo, que ya no se desarrollará en una única organización. Todos estos cambios afectan a la manera en que los empleados han venido relacionándose con sus empresas, que también ha de verse afectada por los procesos de transformación.

Finalmente, aunque el contrato psicológico es un constructo dual, construido entre empleado y empleador, no puede olvidarse el entorno social, que provee de contexto al propio contrato y que determina la “zona de negociabilidad” (Rousseau, 1995) en la que pueden producirse los acuerdos entre las partes y, por exclusión, aquellos que no son posibles porque la sociedad no los aceptaría, al menos en un momento determinado. Este criterio social va cambiando con el tiempo y esos cambios se reflejan en los contenidos del propio contrato psicológico.

Por otro lado, uno de los elementos más definitorios del concepto de contrato psicológico es el de mutualidad, que “directa o indirectamente, ... ha estado presente, a menudo, en las definiciones de contrato psicológico” (Hill, 2003, p. 3). Desde la aparición del concepto de contrato psicológico, ha sido un constructo que se ha levantado sobre la existencia de dos partes, empleado y empleador, en un proceso basado en la idea de mutualidad entre ellas por la que ambas ofrecen a la otra parte y esperan de ella un determinado comportamiento. Por ello, no es posible definir el concepto de contrato psicológico sin apoyarse en la idea fundamental de mutualidad entre individuo y organización. Se acepta, como dicen Anderson y Schalk, que “en las relaciones entre empleados y empleadores, las obligaciones mutuas son el tema central” (1998, p. 637) a pesar de las dificultades para establecer los términos, naturaleza, nivel y consecuencias de esa mutualidad. Seguir los

pasos a la idea de mutualidad y a los avances en su conceptualización es hacer un recorrido por la propia historia del concepto de contrato psicológico.

Pero la idea de mutualidad, aunque entendida como necesaria y consustancial al propio concepto de contrato psicológico, es, como éste, de difícil conceptualización, medición y análisis (Freese y Schalk, 2008). Desde la discusión acerca de qué naturaleza tienen las obligaciones entre las partes hasta la posibilidad de que "...cada una de las partes puede tener una percepción diferente acerca de cuáles son esas obligaciones" (Herriot, Manning y Kidd, 1997, p. 151), todo nos lleva a reconocer la dificultad objetiva para confirmar, hasta qué punto, ambas partes comparten las mismas creencias acerca de los contenidos del contrato psicológico. Aun reconociendo que esto genera ambigüedad en el contrato psicológico, también afirman, sin embargo, que tal ambigüedad representa la realidad de la experiencia organizacional, por lo que, en consecuencia, estos autores entienden que los contratos psicológicos mantenidos por los empleados con las organizaciones, están, frecuentemente, poco claros.

Como veremos posteriormente, existen numerosas definiciones de contrato psicológico. De ellas, nos identificamos especialmente con la de Guest y Conway (2002a, p. 22), basada en una definición anterior de Herriot y Pemberton (1997):

“Las percepciones de ambas partes de la relación de empleo – organización e individuo- acerca de las promesas y obligaciones recíprocas implícitas en la relación”

La elección de esta definición se debe a que tiene todos los elementos necesarios para abordar el concepto de mutualidad en unos contenidos muchas veces implícitos, basados en percepciones de unas promesas y obligaciones que producen efectos sobre las conductas de ambas partes de la relación de empleo.

Esta tesis doctoral tiene como objetivo el análisis del concepto de mutualidad en las promesas y obligaciones recíprocas dentro del contrato psicológico, con el objetivo de ayudar a comprender sus causas, así como saber más de su naturaleza y de sus efectos sobre las relaciones entre empleados y empleadores.

### **1.1 Desarrollo de los conceptos de contrato psicológico y de mutualidad**

Unidos el concepto de contrato psicológico y el de mutualidad como las dos caras de una misma moneda, no es posible analizar aisladamente la evolución del concepto de contrato psicológico sin hacer referencias continuas al

concepto de mutualidad. Es más, algunos de los cambios históricos y fundamentales habidos en la evolución del concepto de contrato psicológico han estado vinculados a la visión que los investigadores han tenido del propio concepto de mutualidad, como podremos ver en las páginas siguientes. El análisis y comprensión de las diferentes etapas evolutivas por las que han pasado ambos conceptos nos permitirá entender la situación actual de ambos. Para una mayor claridad expositiva, hemos dividido dicha evolución en varios periodos.

### **1.1.1 Primer periodo: las aportaciones de los precursores**

Antes de la aparición del concepto de contrato psicológico en sí, diferentes autores apuntaban al estudio de las relaciones de trabajo, apoyándose en teorías homeostáticas. Así, Barnard (1938) y Simon (1947) entienden que la idea de equilibrio entre las partes de la organización (bastante próxima a la idea de reciprocidad) es, esencialmente, una teoría de motivación, y utilizan en su formulación términos como *compensaciones* o *contribuciones* que después serán ampliamente utilizados en definiciones posteriores del contrato psicológico. En el mismo texto, los autores formulan su teoría sobre “*incentivos-contribuciones*”.

No es sino a principios de la década de los 60 que se abre una etapa que alcanza hasta finales de los años 80 del siglo pasado, en la que la Psicología Social avanzó en la conceptualización de la relación existente entre el empleado y la organización a través del estudio de la relación de empleo. Así, Homans (1961) y Adams (1963) formulan teorías apoyándose en la idea de equidad y de equilibrio en el intercambio social. Ambas teorías se basan en la existencia de dos partes, empleado y empleador, entre las que se produce el propio intercambio y el equilibrio en el mismo. Adams entiende que una situación de inequidad produce efectos determinados en la conducta del empleado y considera esta situación como un caso particular de la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957).

En 1960, Argyris, en una simple y escueta nota a pie de página, define el contrato psicológico en un contexto organizacional como “las relaciones que pueden ser hipotetizadas como que involucran a los empleados y a sus capataces y que puede ser denominado contrato psicológico de trabajo” (p. 97). Argyris describe el contrato como establecido entre un grupo de empleados que comparten creencias en la organización y un individuo, su supervisor.

Blau (1964) elabora su teoría del intercambio social basándose en la ‘norma de reciprocidad’ formulada por Gouldner (1960) unos años antes. La norma

de reciprocidad es idea central de la teoría del intercambio y establece que los individuos se sienten obligados a responder positivamente al trato favorable recibido de otros. El intercambio social, más allá de su nivel de formalización, supone ofrecimientos de una de las partes que crea difusas futuras obligaciones en la otra, no necesariamente especificadas ni negociadas entre las partes.

Levinson, Price, Munden, Mandl y Solley (1962) describen el contrato psicológico como un producto de las “expectativas mutuas”: “Esta mutualidad, con sus inherentes cualidades de obligación y sus sistemas de recompensa, constituye el contrato psicológico” (p. 21). Además son los primeros investigadores que hablan de *reciprocidad* en el contrato psicológico. Según estos autores, la reciprocidad en el contrato psicológico asume que ambos, empleado y organización, satisfacen equilibradamente las expectativas del otro. Levinson *et al.*, (1962) aplicaron al contexto organizacional el concepto de Menninger (1958) sobre *psychotherapy contract*. Definen contrato psicológico (al que también se refieren como *contrato no escrito*) como la suma de todas las expectativas mutuas entre la organización y el empleado. Los autores indican que el contrato psicológico es ampliamente implícito y tácito y, frecuentemente, antecede a la relación formal entre el empleado y la organización. Levinson *et al.* focalizan la relación entre un empleado individual y sus empleadores.

Kotter (1973, p. 92) define el contrato psicológico como “un contrato implícito entre el individuo y su organización que especifica qué esperan dar y recibir uno de otro en su relación”. Este autor, tratando de desarrollar la operacionalización de las expectativas mutuas, encontró que las expectativas organizacionales son difíciles de operacionalizar, porque no hay una única contraparte al individuo y porque las expectativas de los diferentes miembros de la organización que pueden hablar por ella en el contrato psicológico, están lejos de ser homogéneas, los dos conjuntos de expectativas son difíciles de ser balanceados. Schein (1978) refuerza las características de contrato implícito y no escrito, cambiante con el tiempo y que puede renegociarse, pero también que la violación de las expectativas mutuas de cada parte puede tener consecuencias serias para una o ambas partes.

Basadas en sólidas teorías de equilibrio e intercambio social, las primeras aproximaciones al concepto de contrato psicológico se apoyan en la existencia de dos partes, empleado y empleador, que se intercambian elementos (promesas, expectativas,...) que obligan a ambas partes y por los que esperan una recompensa. Los contenidos de los elementos que se intercambian son de difícil concreción, a veces implícitos y cambiantes, y, de su incumplimiento, pueden derivarse consecuencias negativas para la relación, como efecto de la ruptura de un equilibrio entre las partes. Como

podemos ver, en este primer periodo, ya estaban presentes muchas de las características fundamentales del contrato psicológico y de la idea de mutualidad entre las partes. Durante esta primera fase del desarrollo del contrato psicológico, las aproximaciones fueron meramente teóricas, entre un individuo y una organización ambos ideales, sin que se conozcan intentos de medición o análisis empírico (Alcover de la Hera, CM., 2002)

### **1.1.2 Segundo periodo: la refundación del concepto**

En 1989 se produce un significativo avance de la mano de Rousseau, con su artículo *“Psychological and implied contracts in organizations”* (1989), considerado por algunos como el trabajo seminal de este nuevo periodo de investigación sobre contrato psicológico que algún autor ha bautizado como de transición (Roehling, 1997), y que abre el campo a nuevas aportaciones teóricas, no siempre coincidentes en cuanto a perspectivas básicas, contenidos, medición y repercusiones organizacionales del constructo (Alcover de la Hera, CM., 2002)

La nueva aparición del concepto tiene éxito entre académicos e investigadores a juzgar por la atención que se le dedica. Algunos autores apuntan la simultaneidad entre los fuertes cambios habidos en las

organizaciones en los años 80 y 90, y sus consecuencias para las relaciones de empleo y el uso del contrato psicológico como marco teórico que permitía describir, analizar y explicar las consecuencias de estos cambios (Freese y Schalk, 2008).

Rousseau entiende que el contrato psicológico está formado por

“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 una promesa de retornos futuros ha sido realizada, una contribución ha sido dada y así, una obligación ha sido creada para proporcionar beneficios futuros” (1989, p. 126).

En su definición establece la importancia de la perspectiva unilateral, esto es, el contrato psicológico se describe a través del punto de vista del individuo, sobre los contenidos y características del acuerdo de intercambio recíproco entre él y la otra parte. Aunque no necesariamente, acabamos entendiendo que este individuo es o se refiere al propio trabajador. Cuando el empleado se siente obligado a actuar de forma determinada y cree que la empresa tiene ciertas obligaciones hacia él, esa persona mantiene un contrato psicológico (Rousseau, 1990). En su artículo, dice Rousseau que las promesas son la base del intercambio, porque son el elemento primario que se intercambia.

Pero, aunque este intercambio esté basado en la aceptación por las partes de aquello que se intercambia, ello no garantiza que tal aceptación se produzca objetivamente sobre términos idénticos o comparables entre sí. Sigue existiendo la posibilidad de que, pese a todo, las partes estén dando conformidad mutua a percepciones de las promesas y compromisos que pueden ser distintas. ¿Cómo gestionar esta situación?

Rousseau insiste en su visión del nivel individual del contrato psicológico, cuando dice (1990, p. 246) que “las dos partes de una relación, empleado y empleador, pueden tener cada uno diferentes creencias acerca de los términos del contrato psicológico... La mutualidad no es una condición requerida”. Rousseau (1989, 1990, 1995) sitúa las percepciones de los empleados en el corazón del contrato psicológico. Concebido como la creencia individual sobre las obligaciones recíprocas en el contexto de una relación empleado-organización, el contrato no tiene dos niveles sino que sólo importa la percepción del empleado. Es la intrapercepción individual que existe en el ojo del observador la que determina los contenidos del contrato psicológico. Los contratos (psicológicos) son creados “mediante las promesas, la confianza, la aceptación y la *percepción* de mutualidad” (Rousseau, 1995, p. 22)

Respecto al modelo de funcionamiento del contrato psicológico, para algunos autores es el de *modelo mental* (Dabos y Rousseau, 2004; Rousseau, 2001b) que permite integrar la representación de objetos, estados de cosas, eventos, visiones y, acciones sociales y psicológicas, formando representaciones internas de carácter simbólico del mundo o de ciertos aspectos del mismo. Mediante este modelo mental, las percepciones no son simples representaciones pasivas de la realidad, sino que las personas construyen activamente su propio significado (Alcover de la Hera, CM., 2002). En la creación de significado, los sujetos utilizan materiales como expectativas o creencias iniciales, el comportamiento del empleador y del empleado, el nivel de cumplimiento de las promesas, etc. La visión del contrato psicológico como un modelo mental más o menos estable es compatible con el dinamismo de los sujetos en la creación de significados, en base a un proceso de funcionamiento que se asienta en el intercambio dinámico entre las partes. Trataremos este punto más adelante en profundidad.

La visión unilateral ha sido mantenida por otros autores, principalmente norteamericanos, lo que pudo haber llevado a la consideración de que existía una ‘tradicción’ radicada en la otra orilla del Atlántico que defendía la perspectiva ‘unilateral’ del contrato psicológico. Así, McLean Parks y colaboradores dicen que “Un contrato psicológico entre un empleador y un empleado se define por un conjunto idiosincrásico de expectativas recíprocas

mantenido por los empleados acerca de sus obligaciones y sus derechos” (1998, p. 698).

Robinson y Rousseau (1994, p. 246) dicen que "cada parte cree que ambas partes han hecho promesas y que ambas partes han aceptado los mismos términos del contrato. Sin embargo, esto no significa necesariamente que ambas partes compartan un entendimiento común de todos los términos del acuerdo". Probablemente por esto, Rousseau estima que los contratos psicológicos son creados, además de por otros elementos, "...por una percepción de mutualidad” y no necesariamente por la mutualidad misma (Rousseau, 1995, 1998; Rousseau y Tijoriwala, 1998). Sin embargo, a nuestro juicio, este problema que indican Robinson y Rousseau no es exclusivo de los contratos psicológicos, sino de la propia esencia de la comunicación humana que funciona de forma razonablemente eficiente sin necesidad de certificar que ambas partes de un proceso de comunicación ‘comparten un entendimiento común’ de todos los términos de la comunicación.

Una de las características fundamentales de este periodo es que, aceptando que el contrato psicológico se establece entre dos partes, sólo importa la elaboración que, sobre sus contenidos, hace una de ellas, el empleado. Lo que piensa la organización no es importante, en consecuencia, no resulta

fundamental para entender el modelo de relación. No obstante, la idea de equilibrio entre las partes, de transacción y acuerdo entre ellas, no desaparece con la perspectiva unilateral, sino que se mantiene como una exigencia del propio contrato psicológico. Es decir, el empleado, cuya perspectiva es la que importa a estos investigadores, sigue entendiendo que existe un equilibrio en los contenidos del acuerdo y unas expectativas de que ese equilibrio y las promesas o expectativas que lo forman se cumplan en ambos sentidos. Sólo que los investigadores no atribuyen valor al hecho de que haya mutualidad, “...no es una condición requerida” dice Rousseau (1990, p. 391).

Evidentemente la situación resultaba por un lado paradójica (existen dos partes pero sólo importa la opinión de una, al tiempo que las expectativas de esa parte se fundan en un equilibrio entre ambas), y por otro lado es difícil de conciliar con los presupuestos básicos de un acuerdo entre partes, que es la base del concepto de contrato psicológico. Quizás por ello, la idea de que aquello que la organización opine es irrelevante es pronto matizada. Así, Rousseau indica que lo que diga la organización es importante, porque provee el contexto en el que el contrato psicológico existe y, desde la asunción de que el contrato psicológico de los empleados se desarrolla desde la percepción, indica que crea unidades sociales (compañeros, organizaciones, *joint ventures*...) y crea interdependencias entre individuos, grupos y organización (Rousseau y Parks, 1994). Estas interdependencias

permiten a Rousseau, pese a todo, encontrar utilidad a la idea de mutualidad, cuando dice que “la mutualidad significa que cada parte se beneficia, obteniendo cierta capacidad para predecir la conducta de la otra parte, y es capaz de mejorar su capacidad para alcanzar los resultados deseados” (Rousseau, 1995, p. 86). No obstante, la autora es consciente del peligro que supone no poner límites a la mutualidad percibida *versus* la mutualidad que podríamos entender como ‘objetiva’ y, quizás por ello, dice: “nos aproximamos a un punto peligroso con el argumento de que quizás no importe qué hayan acordado realmente empleador y empleado, ... sino sólo lo que ellos crean que han acordado...” (p. 86). Rousseau considera que la falta de acuerdo sobre lo prometido afecta a la creación de mutualidad y a sus beneficios primarios, como la predictibilidad y el compartir objetivos comunes. Acepta la autora que no puede existir un pleno acuerdo absoluto pero que tal acuerdo absoluto no es requerido por ninguna de las partes. Eso es así porque la confianza y la dependencia reducen la necesidad de control acerca del propio contrato y son, al tiempo, un resultado del mismo.

Así pues, al tiempo que mantiene su visión unilateral en la que la mutualidad no necesitaba ser compartida, en lo que a contenidos se refiere, Rousseau abre otro enfoque para el concepto de mutualidad que se basa en compartir valores organizativos y profesionales así como en compartir una cultura organizativa, que facilita la predictibilidad de las conductas de empleado y

empleador en la organización, evitando conflictos, y facilitando la consecución de los objetivos.

Como resumen de este segundo periodo, diremos que la personalidad de Rousseau como investigadora y la oportunidad de sus trabajos en un entorno de cambios en las sociedades occidentales tras la crisis económica de los años 70 y 80 del siglo pasado, confluyen para hacer del contrato psicológico un potente constructo emergente y útil por su capacidad para conceptualizar el efecto de los cambios sociales en las relaciones de empleo individuales.

Para el estudio del contrato se focaliza en la percepción del empleado, en una concepción del contrato psicológico que todavía es utilizada por investigadores actuales, quizás porque obvia el problema de determinar quién representa exactamente a la organización en la creación del contrato. A cambio, presta menos atención al proceso de interacción entre las partes. En esta idea, la mutualidad, entendida como el acuerdo sobre los contenidos “...no es una condición requerida” (Rousseau, 1990, p. 391), basta la apariencia de la misma. Cuando se utiliza, mutualidad significa compartir valores y rasgos culturales, organizativos y profesionales.

Rousseau y otros investigadores dan un nuevo y fuerte impulso al concepto de contrato psicológico desde finales de la década de los años 80 y durante una

buena parte de los 90. Este nuevo impulso venía soportado por la aparición de nuevas investigaciones que permitieron establecer principios importantes para el contrato psicológico (contenidos del contrato, efectos de la ruptura, papel de la mutualidad, ...) que, en buena medida, han influido en los siguientes trabajos de investigación de manera clara. Lo que se puede decir es que el proceso de innovación conceptual tuvo éxito, quizás porque resultó socialmente útil para los cambios organizacionales que, simultáneamente, se estaban desarrollando en las empresas del mundo occidental, al amparo de las nuevas políticas conservadoras.

Se impuso un paradigma de contrato psicológico basado en la preeminencia del punto de vista del sujeto y esa perspectiva unilateral permitió ciertos avances al soslayar la importancia de la opinión del empleador, metodológicamente difícil de capturar. Se consideró que la sola *perspectiva de mutualidad* era suficiente para mantener el contrato psicológico y que, en consecuencia, la mutualidad no era una condición requerida. Aún con limitaciones conceptuales, esta etapa supuso un claro avance en el concepto de contrato psicológico y su utilidad social.

### 1.1.3 Tercer periodo: el retorno a un contrato bipolar

Hacia mediados de la década de los años 90, algunos autores investigan acerca de la importancia del ‘*agreement*’ en los contenidos del contrato psicológico para entender los procesos de ruptura del mismo (Morrison y Robinson, 1997) superando, *de facto*, la perspectiva unilateral. La incongruencia puede existir cuando una obligación que está establecida, o bien cambia a lo largo del tiempo a través de la evolución del propio contrato psicológico, o bien se produce una distorsión de la percepción que se tenía previamente (Robinson y Morrison, 2000). Además, quizás como reacción al olvido del punto de vista del empleador, algunos autores abogan por tomar en consideración las percepciones de las dos partes del contrato psicológico y su interacción (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002; Guest, 1998) o subrayan su importancia y la necesidad de tomarla en cuenta (Guest y Conway, 2000, 2002a; Shore y Coyle-Shapiro, 2003; Tekleab y Taylor, 2003; Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997) Para mayor interés, el concepto de contrato psicológico no ha estado exento de interesantes y creativas polémicas entre autores e investigadores, y que abrieron nuevas vías de investigación y análisis a partir de la segunda parte de la década de los años 90. Veremos estos procesos con mayor detalle.

En cierto modo se produce un reenfoque del concepto de contrato psicológico y de la mutualidad que es, más bien, una vuelta a sus orígenes. Así, Anderson y Schalk, apoyando la idea de un contrato con dos partes que interactúan entre sí, dicen que

"en las relaciones entre empleados y empleadores, las obligaciones mutuas son el tema central. Estas obligaciones mutuas están recogidas sólo parcialmente en el contrato de empleo formal escrito, pero en su mayor parte son implícitas, acordadas privadamente y sólo infrecuentemente discutidas" (1998, p. 637).

Estos autores apoyan una visión bilateral cuando dicen que la conceptualización del contrato psicológico, a la luz de las definiciones dadas por los investigadores, está indudablemente fundado en el concepto de "*Exchange relationship*" o relación de intercambio entre dos partes. Una vez más, esto conecta al contrato psicológico con los modelos de la psicología social acerca de las relaciones de intercambio, como la teoría de "*incentivo-contribución*" (March y Simon, 1977), la teoría de "*Social Exchange theory of elementary social forms*" de Homans (1961), con la "*Teoría de la equidad*", de Adams (1963), o con la "*Teoría del intercambio social*" (Blau, 1964), entre otras.

En estos estudios, el concepto de 'mutualidad' aparece junto al de 'reciprocidad', 'acuerdo', '*agreement*', etc. Así, Morrison y Robinson (1997)

denominan incongruencia al desacuerdo entre las partes sobre el conjunto de obligaciones recíprocas. Estas autoras indican que la incongruencia se da "... cuando un empleado tiene percepciones sobre una promesa dada que difiere de aquello que es mantenido por el agente organizacional o los agentes responsables del cumplimiento de la promesa" (p. 235), y se puede dar a pesar de las percepciones de acuerdo del empleado. Inversamente, el 'acuerdo objetivo' se refiere a las creencias que son congruentes con aquellas del agente organizacional. La incongruencia es el determinante teórico que lleva a la ruptura del contrato psicológico (Morrison y Robinson, 1997), y a sus consecuencias organizacionales: desempeño y abandono del puesto de trabajo (Robinson, 1996). Este esquema conceptual es muy importante en el sentido de que señala la incongruencia, o falta de acuerdo sobre el conjunto de obligaciones recíprocas como un desencadenante del proceso de ruptura del contrato. Las autoras nos hablan fundamentalmente de las consecuencias de la incongruencia, pero no de las consecuencias de la congruencia.

Ello nos lleva a uno de los puntos teóricos más interesantes de esta reflexión, ¿es mutualidad igual a congruencia? Si la incongruencia es lo opuesto a la mutualidad, lo opuesto a incongruencia (la congruencia) será igual a mutualidad. Determinar la naturaleza de la mutualidad resulta fundamental para poder establecer los procesos de creación y mantenimiento de la misma. Trataremos este punto más adelante.

Coyle-Shapiro y Kessler (2000), afirman que la incongruencia ocurre cuando las dos partes del intercambio tienen diferente entendimiento de las promesas realizadas y que ello incrementa los resultados de violación del contrato. Alertan de los posibles efectos de la multiplicidad de agentes enviando señales acerca de la naturaleza de la relación e empleo, que puede afectar a la determinación de la mutualidad.

Otros autores enfatizan el carácter procesual del contrato psicológico (Herriot y Pemberton, 1997), y remarcan que “es en el área de los procesos donde podemos encontrar los conceptos teóricos y prácticos más relevantes” (p. 45). Estos autores (1995, 1997) reconceptualizan el contrato psicológico, vinculándolo a los procesos entre empleados y organización. Herriot y Pemberton dicen en 1995 que las estrategias, estructuras y procesos de la organización determinan qué quieren pedir y ofrecer a los empleados, además de afectar al modo en cómo se conduce el contrato psicológico y la naturaleza de los contratos negociados colectivamente.

Herriot, Manning y Kidd (1997), estudian el contenido del contrato psicológico, que entienden referido a las percepciones de las obligaciones mutuas entre empleado y empleador. Estas percepciones son originadas por las expectativas sobre las obligaciones que cada parte crea en la otra y que

son comunicadas por múltiples vías, algunas más sutiles que otras. Esta visión de los autores implica que cada una de las partes puede tener diferentes percepciones acerca de cuáles son esas obligaciones. Pese a ello, los autores hipotetizan que debe haber un acuerdo entre ambas partes acerca de lo que son esas obligaciones, con variaciones debidas a diferencias individuales u organizacionales específicas.

Algunos investigadores han estrechado el campo de estudio del contrato psicológico al nivel empleado-puesto, obviando el nivel empleado-organización. Así, Millward y Hopkins (1998), encontraron que en estos niveles bajos (empleado-puesto) el contrato psicológico tiene más impacto sobre el compromiso con el trabajo que se desarrolla que con la organización.

Otros autores, como Guest (1998), se preguntan si es apropiado hablar del contrato psicológico como una metáfora de un contrato legal, porque éste implica mutualidad. En otras palabras, el contrato legal supone un acuerdo mutuo sobre los contenidos del contrato más o menos verificable fácilmente, y en el contrato psicológico es un punto de difícil verificación. Para Guest, el concepto “corre el riesgo de llegar a ser difuso, con pérdida de rigor analítico y devaluándose en su capacidad de concepto explicatorio” (1998, p. 649). En su crítica conceptual, Guest establece diferencias entre el concepto de contrato psicológico y otros conceptos clásicos del campo organizacional de

similar estatus conceptual para afirmar el que contrato psicológico pertenece a otro orden de cosas distinto: “Está afectado por la relación entre una parte específica y otra parte nebulosa. El contrato reside en la interacción más que en el individuo o en la organización” (p. 650). Este autor entiende que la necesidad de mutualidad es consustancial al concepto de contrato entre dos partes pero entiende que es difícil identificar adecuadamente a una de ellas. Por todo ello y por la dificultad de medirlo, Guest acaba diciendo que el contrato psicológico es una pesadilla analítica. Así, a diferencia del modelo de esquema mental para explicar el contrato psicológico, predominante en un enfoque unilateral del mismo, en el enfoque bilateral el modelo teórico se interesa también por el reconocimiento de la importancia de ambos sujetos de la relación y los procesos de interacción que se dan entre ellos.

Arnold (1996) resalta el hecho de que tanto Schein (1978) como Kotter (1973), autores que contribuyeron a la creación del concepto de ‘contrato psicológico’, enfatizan el concepto de mutualidad en sus definiciones del mismo. Para Arnold esto significa que ambos puntos de vista, individuo y organización, influyen, y aparece la recurrente cuestión de qué significa exactamente la existencia de dos partes en el contrato, que hace importante saber quién es exactamente ‘la organización’ como una de las partes del contrato psicológico, dado que ésta puede ser identificada con los múltiples constituyentes u originadores de promesas de la organización. En

consecuencia, Arnold dice que “a menudo, el significado de ‘mutualidad’ está lejos de ser claro” (1996, p. 512), y en este mismo texto Arnold habla de niveles de mutualidad y cita algunos de ellos. Afirma que existen diferentes modos de expresar la mutualidad. Habla de una versión *hard* o ‘dura’ de la mutualidad que contemplaría el acuerdo entre las partes respecto a la existencia del acuerdo y los contenidos del mismo. Una versión *soft* o ‘blanda’ del concepto de mutualidad aceptaría que ambas partes perciben la existencia de un contrato, incluso aunque no haya acuerdo (entendiendo que consciente) en sus términos. Dice Arnold que los primeros trabajos sobre ‘contrato psicológico’ asumían la idea de mutualidad, al menos en su forma *soft* y acaba manteniendo que la visión original sobre mutualidad era la de ‘versión blanda’ (1996, p. 512). La experiencia personal de este doctorando es que, en la práctica real, los contratos psicológicos en entornos dinámicos, suelen formularse, mayoritariamente, sobre la base de una mutualidad blanda, porque presenta ventajas para la consecución de acuerdos, aunque también puede significar posteriores dificultades para interpretar dichos acuerdos.

La consistencia de la orientación basada en la consideración de ambas partes del contrato psicológico, así como de la importancia del concepto de mutualidad entre ellas, hace que algunos autores que habían mantenido enfoques unilaterales comiencen a reconsiderar ciertas posiciones. Rousseau (2001b) llama a un retorno al análisis de los fundamentos teóricos básicos,

como la teoría del intercambio social. Asimismo, hace concesiones al enfoque bilateral cuando afirma que debe haber un cierto grado de acuerdo objetivo entre las partes para facilitar los beneficios mutuos de la relación de empleo, esto es, para que los contratos puedan ser considerados ‘funcionales’ (Rousseau y Schalk, 2000). En este sentido, para Guest (1998) la búsqueda de un acuerdo objetivo entre las partes es un importante rasgo del contrato psicológico, a pesar de las definiciones que enfatizan su naturaleza perceptual y las discrepancias entre investigadores sobre sus definiciones. Guest y Conway (2002a) entienden que, aunque el contrato psicológico no goza de consenso en su definición, muchos investigadores aceptan que debe ser visto como un intercambio de promesas y obligaciones percibidas entre dos partes. En su artículo, los autores informan de la importancia de los procesos de comunicación y los modelos culturales de la organización en la conformación del propio contrato psicológico.

Como recapitulación de lo sucedido en este periodo, que podemos situar entre 1995 y los primeros años 2000, supone la vuelta a un concepto bipolar del contrato psicológico y a la visión del mismo como un proceso en el que las dos partes tienen cosas que decir acerca de sus contenidos y acerca de cómo ambas partes gestionan el desarrollo del contrato. Pero ello no significa que todo esté resuelto. La organización sigue apareciendo como una parte nebulosa y determinar quien habla por ella es el mayor reto (Guest, 1998;

Guest y Conway, 2000). Además, los contenidos del contrato siguen siendo implícitos y difíciles de establecer entre ellos niveles de mutualidad adecuados (Anderson y Schalk, 1998; Arnold, 1996). Pero sobre todo, aparece la idea de que el contrato es un proceso de continua interacción entre ambas partes (Herriot *et al.*, 1997). Otros autores, como Tekleab y Taylor (2003) indican a principios de la década que, a pesar del elevado número de investigaciones que asumen la perspectiva bilateral, hasta entonces, ha habido pocos estudios sobre los determinantes del ‘*agreement*’ entre las dos partes ni de los efectos de bajos niveles del mismo en variables como violación, por ejemplo. Los autores afirman que se necesita mucha más investigación sobre la perspectiva del empleador y de las relaciones entre empleados y empleadores. Esta tesis pretendería ayudar a conocer mejor estos determinantes del acuerdo entre las partes y sus efectos sobre la conducta de los empleados.

#### **1.1.4 Cuarto periodo: la primera década de los años 2000**

Tras la anterior etapa, la propia Rousseau y colaboradores abandonan totalmente su visión unilateral para estudiar los conceptos de mutualidad y reciprocidad. Así, afirma que

“los contratos psicológicos son caracterizados como ‘esquemas conformados por factores multinivel’ que afectan a la creación de sentido alrededor de las promesas y compromisos que empleados y empleadores se hacen unos a otros, las interpretaciones del campo de sus obligaciones y el grado de mutualidad y reciprocidad que las partes manifiestan” (Dabos y Rousseau, 2004, p. 53).

Paulatinamente se va abriendo paso la idea de que los contratos psicológicos pueden ser operacionalizados desde la perspectiva del empleado, del empleador o de ambos (Hui, Lee y Rousseau, 2004). En este sentido Dabos y Rousseau (2004) aceptan que, aunque la mutualidad y la reciprocidad juegan un importante papel en las relaciones de empleo, la investigación sobre ambas ha sido escasa. Describen la mutualidad como el grado en el que ambas partes están de acuerdo en sus interpretaciones y promesas que cada parte ha hecho y aceptado, en una definición de mutualidad que, con sus limitaciones, ajusta perfectamente a los objetivos de nuestra tesis.

Otras visiones del contrato psicológico se basan en enfoques claramente bilaterales que comienzan a estudiar las percepciones de ambas partes acerca de las promesas y obligaciones que cada parte ha hecho a la otra, entendiendo el contrato psicológico como la percepción de las recíprocas promesas y obligaciones implícitas en una relación de empleo (Guest y Conway, 2002a). Otras investigaciones (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002) encuentran soporte

empírico para la norma de reciprocidad de Gouldner (1960) en las relaciones de empleo, desde ambas partes del contrato psicológico. Otros autores demuestran el proceso de adaptación en las percepciones de los empleados sobre las características del propio contrato, sobre todo durante el período de socialización, que acaban significando cambios en la percepción de las promesas, en función de las propias contribuciones del empleado, de acuerdo con la norma de reciprocidad (De Vos, Buyens y Schalk, 2003).

La visión bilateral del contrato psicológico parece claramente asentada y es poco discutida. Lester, Turnley, Bloodgood y Bolino (2002) estudian las diferentes atribuciones que hacen empleados y empleadores en los procesos de ruptura del contrato psicológico y en las razones de que tal ruptura se produzca. Tekleab y Taylor (2003) estudian, también, las diferencias en las perspectivas de empleados y empleadores respecto a las obligaciones recíprocas y miden los niveles de acuerdo entre las partes sobre dichas obligaciones. Sus resultados muestran una mayor propensión al desacuerdo sobre las obligaciones de los empleados y menor propensión cuando se trata de las promesas de la organización.

Por ello, algunos autores entienden que, pese a todos estos obstáculos, esta perspectiva bilateral es útil en entornos organizacionales para ‘... clarificar diferencias en los enfoques entre empleados y empleadores, que pueden

resolver conflictos organizacionales y mejorar el desempeño organizacional' (Freese y Schalk, 2008, p. 270) reconocen la dificultad para acercarse metodológicamente a los procesos de medición del contrato psicológico desde esta perspectiva. Por su parte, Pate (2006), pone énfasis en los modelos procesuales y recurre a Pettigrew (1990) para incorporar conceptos como el contexto y sus efectos, las interconexiones entre niveles verticales de análisis y la idea de que la causación no es lineal, sino multifacética.

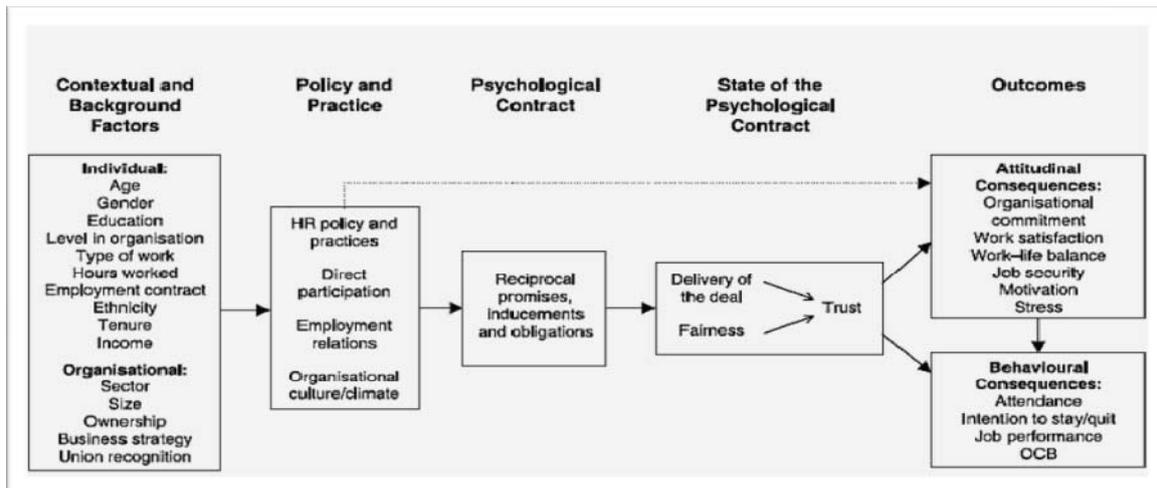
Sin embargo, el problema de la subjetividad-objetividad del contrato psicológico, permanece sin resolver. Conway y Briner (2005) analizan la naturaleza subjetiva del contrato psicológico y entienden que el eje subjetivo-objetivo, referido al grado en que las personas ven las cosas de la misma manera, ha podido ser entendido en toda la amplitud posible, desde la objetividad extrema hasta la subjetividad extrema. Este mismo eje subjetivo-objetivo también puede ser entendido como el grado en que las percepciones pueden, en principio, ser objetivamente verificables, lo que podría entenderse como el grado en que los términos del contrato psicológico son explícitos o medibles. Los autores afirman que hay poca literatura sobre este tema y que, “incluso cuando los contenidos del intercambio aparecen objetivamente, permanece abierta la posibilidad de ser interpretados subjetivamente” (p. 28). La opinión final de los autores es que aunque el contrato psicológico es

inherentemente subjetivo, algunos de sus contenidos pueden resultar más subjetivos que otros.

El análisis de la subjetividad-objetividad en los contenidos del contrato psicológico lleva a Conway y Briner a reflexionar sobre el concepto de mutualidad, llegando a afirmar que “el rol de la mutualidad es importante porque determina el nivel de análisis más adecuado” (2005, p. 29) en el sentido de que si se entiende el contrato psicológico como predominantemente subjetivo, el nivel de análisis individual parece el adecuado, mientras que si se acepta que requiere el acuerdo entre las partes, es el análisis a nivel relacional el que aparece como más apropiado.

A principios de la década se abre paso el concepto de estado (*state*) del contrato psicológico, como un concepto que supone una amplia evaluación de las relaciones de empleo, conformadas por las promesas y obligaciones del contrato psicológico, pero que alcanza más allá del mismo (Guest, 1998, 2004b; Guest y Conway, 1999, 2002a). El concepto de estado del contrato psicológico (gráfico 1) es introducido por Guest y colaboradores, quienes lo entienden referido a si las promesas y obligaciones han sido cumplidas, si lo han sido de forma equitativa y las implicaciones que ello tiene en la confianza (Guest y Conway, 2002a; Guest, 2004b).

**Gráfico 1:** Marco teórico para la aplicación del contrato psicológico a las relaciones de empleo, fundado en el concepto de ‘State’ (Guest, 2004b)



Lo que hacen Guest y colaboradores es desarrollar un nuevo marco de análisis del contrato psicológico, más amplio, que contempla no sólo al propio contrato sino a su contexto, que le permite explorar las causas, naturaleza y consecuencias del contrato psicológico (Guest, 2004b). En su análisis, entiende el concepto de ‘justicia’ y ‘confianza’ como *inputs*, como dimensiones y, al tiempo, como consecuencias del contrato psicológico, en una idea de interactividad entre variables que son, simultáneamente, causa y efecto.

En un artículo posterior (Guest, 2004a), analiza diferentes planos de las relaciones de empleo (el individual, el contractual, el organizacional y el socio-político) para llegar a la conclusión de que los modelos de relación de empleo basados en contratos de empleo “flexibles” (e.g., ETTs, por obra o

servicio, por acumulación de tareas, a tiempo parcial, etc.) han adquirido cada vez más diversidad y presenta resultados sobre contrato psicológico y empleos flexible que indican que las relaciones de empleo son cada vez más complejas, y que los viejos presupuestos dejan de ser útiles. En este caso, el autor hace un análisis de los cambios producidos en las dos partes del contrato psicológico que es el constructo-metáfora que permite analizar, seguir y entender los procesos de cambio producidos en la relación de empleo. Claes (2005) estudia el contrato psicológico “triangular” establecido entre empleados contratados a través de Empresas de Trabajo Temporal (ETT,s), las propias ETT,s y las empresas clientes donde estos trabajadores desempeñan su actividad.

Ho (2005) utiliza una perspectiva diádica para examinar el rol de la influencia social sobre las percepciones del sujeto acerca del cumplimiento del contrato psicológico. Esta autora, junto con Levesque (2005), sigue con su análisis de la influencia social en la elección de referentes por parte de los empleados para construir sus creencias acerca de si el contrato se ha cumplido o no. Las autoras indican que los empleados eligen referentes sociales y criterios distintos en función de los contenidos de las promesas.

Isaksson, Gracia, Caballer y Peiró (2010) publican una investigación acerca de niveles de mutualidad (que definen como el acuerdo en las promesas y

compromisos que conformen el contenido del contrato psicológico) y reciprocidad en trabajadores temporales y permanentes. Así, encuentran que, para trabajadores permanentes, los niveles de acuerdo en los contenidos de las promesas son más altos que en los temporales, pero que, en más de la mitad de las promesas, no alcanza el 60% de acuerdo en las promesas de la organización. Los investigadores reportan que los efectos o consecuencias del mayor o menor grado de acuerdo eran de mayor importancia en el caso de las promesas del empleador que en el caso de las promesas del empleado. Tras aseverar la importancia que la mutualidad tiene sobre ciertas conductas individuales, resaltan la importancia de la justicia percibida por el empleado y del constructo de *state* del contrato psicológico (Guest, 2004b).

Como resumen de esta revisión histórica del concepto de mutualidad y del contrato psicológico que la recoge podemos decir que la mutualidad está presente en la conceptualización del contrato psicológico, casi desde su principio. Pero esta idea de mutualidad no ha sido utilizada con el mismo significado por los diferentes investigadores a lo largo de estos 40 o 50 años. En ocasiones, mutualidad ha querido expresar la idea de ‘intercambio’ o la idea de ‘reciprocidad’, conceptos que necesitan una estructura, al menos, de dos partes en esa relación de intercambio.

En otras ocasiones, ‘mutualidad’ ha significado la visión exclusiva de una parte, el empleado, que juzga ese intercambio como equilibrado y aceptable, sin que, para su construcción se necesite la visión de la otra parte, la organización. La contribución de esa otra parte se limita a la aportación del contexto para que el contrato psicológico sea funcional

Posteriormente, ‘mutualidad’ implica el reconocimiento de la existencia de dos partes en la relación, y añade una nueva dimensión que abre un campo en donde hay cabida para el análisis del ‘proceso’ y, donde resulta pertinente, de los análisis multinivel. La apertura del contrato psicológico a una visión bilateral ha ensanchado enormemente el campo de estudio y las variables relevantes en su análisis.

La mutualidad, (y el concepto anexo, la reciprocidad) son conceptos importantes en el estudio de las consecuencias y efectos del contrato psicológico, pero no siempre han resultado fáciles de conceptualizar. Pero, además, las palabras y los conceptos no significan “exactamente lo mismo” para las partes que llegan a un acuerdo sobre ellos. Incluso cabe pensar que, en ocasiones, la falta de mutualidad “objetiva” no constituye ningún problema para la relación de intercambio, mientras que en otras ocasiones, la falta de esa coincidencia de entendimiento abre la puerta a los problemas de ruptura del contrato psicológico.

Reconociendo, pues, estas dificultades de comprensión conceptual, parece oportuno fijar nuestro criterio acerca de las definiciones más apropiadas para los conceptos de contrato psicológico y de mutualidad, en función de los objetivos de esta tesis doctoral. Así, entendemos por contrato psicológico:

“las percepciones de ambas partes de la relación de empleo – organización e individuo- acerca de las promesas y obligaciones recíprocas implícitas en la relación” (Guest y Conway, 2002a, p. 22)

en la que se concibe el contrato psicológico como constructo bilateral concernido por los contenidos que caracterizan la relación. Y entendemos mutualidad como:

“el grado en que las dos partes [del contrato psicológico] están de acuerdo en sus interpretaciones de las promesas y compromisos que cada parte ha hecho y aceptado” (Dabos y Rousseau, 2004, p. 53)

definición que nos abre la puerta a preguntarnos cómo se genera este acuerdo y cómo podemos medir sus consecuencias

Conocer qué es y cómo se construye la mutualidad puede ser útil para una mejor gestión del contrato psicológico. Como afirman Coyle-Shapiro y Kessler (2002, p. 71), “con la incorporación de la perspectiva del empleador, el tema de la mutualidad puede ser explorado”. Debe ser explorado, diríamos nosotros.

## **1.2 Los conceptos de mutualidad, congruencia o acuerdo. Similitudes y diferencias entre ellos y su utilización en la investigación.**

Como hemos visto, para algunos autores, la esencia misma del contrato psicológico son los contenidos que se intercambian las partes. Por ello, hay una cierta lógica en aceptar que ambas partes conocen y coinciden en el contenido del intercambio, hasta el punto de resultar interesante para cada parte la aceptación del contrato. La libertad de las partes de la que nos habla Rousseau (1995), y que se materializa en su capacidad de decisión sobre el contrato, carecería de sentido si no se aceptara como presupuesto básico el conocimiento y conformidad con los contenidos del contrato.

Sin embargo, sabemos que no siempre es así. La naturaleza de los acuerdos, muchas veces implícitos, la dificultad de establecer quién habla por la organización y la posibilidad de que dichos contenidos sean dados por aceptables por las partes aún sin estar totalmente definidos, posiblemente como una forma útil para superar obstáculos de negociación, hace que, a pesar de su importancia, no siempre se pueda mantener la idea de que ambas partes concuerdan, total o parcialmente, acerca de los contenidos del contrato.

En el apartado anterior hemos visto cómo el concepto de mutualidad ha ido evolucionando a lo largo del tiempo de la mano de diferentes conceptualizaciones del propio contrato psicológico. También hemos resaltado que a nosotros nos interesa la mutualidad entendida como acuerdo acerca de los elementos que componen el contenido a intercambiar, es decir, promesas y obligaciones. Pero la literatura científica ha utilizado distintas denominaciones como congruencia, acuerdo o mutualidad, para expresar la proximidad en las visiones de empleado y empleador acerca del contenido que se intercambia, que pueden llegar a confundir al lector. Este capítulo está dedicado a clarificar este punto.

### **1.2.1 Diferencias y similitudes semánticas entre congruencia, acuerdo y mutualidad**

Congruencia y acuerdo son conceptos muy próximos bajo el punto de vista semántico. Tanto en lengua inglesa [Congruence: Quality of agreeing/ Agreeing: Inflected form of Agree] (Merriam-Webster, 2010), como en lengua española, en la que la palabra *congruencia*, entendida como conveniencia, coherencia, relación lógica, procede del latín [*congruens*, -*entis*, part. act. de *congruere*, convenir] (Real Academia Española de la Lengua, 2010), la sinonimia entre ambas palabras es, prácticamente, total. También nos aporta información útil la definición del significado de la

palabra *acuerdo* que, en la 3ª acepción es descrita por la RAE como: “convenio entre dos o más partes”. También está relacionada la palabra ‘discrepancia’ [*discrepancy*, en inglés, que es definida como estado de desacuerdo-*state of disagreeing*] (Merriam-Webster, 2010), aunque el Diccionario de la Real Academia de la Lengua sólo lo define como “diferencia o desigualdad que resulta de la comparación de las cosas entre sí.”

Respecto a la palabra *mutualidad*, en lengua inglesa encontramos interesantes significados de la misma. Cuando consultamos en el Merriam-Webster el concepto de *mutual*, nos ofrece las siguientes acepciones:

- a: dirigida por cada parte hacia las otras partes (*directed by each toward the other or the others*)
- b: tener los mismos sentimientos uno respecto a otro (*having the same feelings one for the other*)
- c: compartir en común (*shared in common*)
- d: compartido o hecho conjuntamente (*joint*)

El contrato psicológico ‘usa’ con mayor o menor intensidad, y dependiendo del modelo teórico en el que se asiente, alguna o varias de las cuatro acepciones en sus diferentes conceptualizaciones, pero a nosotros nos

interesa la tercera, que implica el ‘compartir en común’, en este caso los contenidos del contrato psicológico.

En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2010), la entrada “*mutualidad*” remite al sustantivo “*mutuo*” que es definido de forma escueta como: “Cosa que recíprocamente se hace entre dos o más personas, animales o cosas”.

Así pues, *congruencia* (*congruence*) y *acuerdo* (*agreement*) son conceptos perfectamente sinónimos en sus acepciones, tanto para la lengua inglesa como para la española. El concepto de mutualidad en lengua castellana (cuyo adjetivo *mutuo* es definido como acción recíproca) no tiene los ricos matices y acepciones del concepto inglés *mutual*, que puede ser entendido como *compartir en común*, en este caso los contenidos del contrato, con lo que también se acerca a los conceptos de congruencia y acuerdo que, en la acepción más próxima a esta reflexión, significan *convenir*.

En resumen, mutualidad (*mutuality*), acuerdo (*agreement*) y congruencia (*congruency*) pueden ser entendidos de manera sinónima, sobre todo cuando la lengua vehicular de las investigaciones es la inglesa, pero también en la española. También son sinónimas sus formas negativas: desacuerdo

(*disagreement*) e incongruencia (*incongruency*), utilizadas por algunos investigadores en sus trabajos.

No obstante, ello no significa que los diferentes autores hayan utilizado los tres conceptos de forma indistinta. Diferentes investigadores han utilizado unos y otros conceptos, a veces con propósitos de significar conceptos distintos, todos ellos perfectamente aceptables. Por eso, a continuación, hacemos un relato de aquellas aportaciones sobre estos conceptos.

### **1.2.2 Principales aportaciones de la investigación sobre mutualidad, congruencia o acuerdo.**

Como hemos indicado previamente, los conceptos de acuerdo, congruencia o incongruencia, han sido usados con frecuencia en investigaciones sobre procesos de ajuste en diferentes campos del conocimiento (no en vano, la mutualidad también podría entenderse como el ajuste entre las percepciones de las partes sobre los contenidos del contrato psicológico). Así, en la investigación organizacional, la congruencia ha sido un tópico bastante estudiado. La congruencia empleado-organización, en sus diferentes manifestaciones ha sido entendida como un antecedente de algunos *outcomes* organizacionales relevantes (Kristof, 1996). Otros autores proponen que la congruencia en sí misma es una medida global de la conducta organizacional efectiva, cuando dicen: “Si no intervienen otros factores, cuanto mayor sea el

nivel de congruencia o ajuste entre varios componentes, más efectiva será la conducta organizacional en sus distintos niveles” (Nadler y Tushman, 1980, p. 275).

Cheung (2009) ofrece en su artículo diferentes ejemplos de investigación en congruencia: Niveles de acuerdo *self-other* en evaluación del desempeño, ajustes persona-organización en el contrato psicológico, similitud en variables demográficas, en valores, percepciones, actitudes y personalidad entre líderes y seguidores, ajuste persona-puesto, ajuste vocacional, etc. En otros estudios se han medido los niveles de acuerdo de las partes sobre prácticas de recursos humanos declarados por la organización y las prácticas percibidas y declaradas por los empleados como variable relevante en los niveles de ciertos *outcomes* organizacionales e individuales (Isaksson *et al.*, 2010).

Morrison y Robinson (1997), han estudiado en profundidad el concepto de “incongruencia” para referirse precisamente a la falta de coincidencia entre las partes acerca de lo acordado en el ‘set’ de obligaciones recíprocas establecidas entre ellas. Así, indican que la incongruencia se da “... cuando un empleado tiene percepciones sobre una promesa dada que difiere de aquello que es mantenido por el agente organizacional o los agentes responsables del cumplimiento de la promesa” (p. 235). Al analizar el efecto

de la incongruencia, que las autoras incluyen entre las variables facilitadoras de la aparición de la ruptura del contrato psicológico, entienden que la percepción de tal incongruencia anima a los empleados a incrementar la monitorización de las promesas que les ha hecho la organización como una señal de mayor posibilidad de ruptura del contrato.

Otros investigadores (Shapiro y Kessler, 2000) indican que la incongruencia se da cuando las dos partes del intercambio tienen diferente entendimiento de las promesas realizadas y que ello incrementa los resultados de violación del contrato. Shapiro y Kessler, en una investigación posterior (2002), realizan un amplio estudio en funcionarios públicos de una misma organización, examinando las diferencias en las percepciones del contrato psicológico entre funcionarios de distinto nivel funcional. Los autores, utilizando técnicas de comparación inter-grupos de directivos y trabajadores, confirman que, mientras los grupos de directivos y de trabajadores coinciden en el acuerdo sobre la naturaleza general de las relaciones de trabajo, los directivos reportan puntuaciones más elevadas que los trabajadores en cumplimiento y compromisos con los empleados. En sus conclusiones, afirman que la incongruencia ocurre cuando las dos partes del intercambio tienen diferente entendimiento de las promesas realizadas y que ello incrementa los resultados de violación del contrato.

Según Porter, Pearce, Trípoli y Lewis (1998), las investigaciones sobre mutualidad, tradicionalmente, se han basado en conocer la opinión del empleado, la mayoría de las veces de una forma directa, acerca de los contenidos (elementos) del contrato psicológico y en recabar la información de un representante de la organización para conocer su punto de vista acerca de estos mismos contenidos. Estos autores estudian los niveles de mutualidad en las percepciones de las partes sobre los incentivos ofrecidos por la organización. La información que facilita el representante de la organización puede ser de distinto nivel:

- Puede estar referida al conjunto completo de trabajadores de la organización. La información del representante de la organización es única para todos los trabajadores.
- Puede estar referida a un colectivo, más o menos importante de esa organización. Estos colectivos pueden estar definidos por características como el tipo de contrato (temporales o fijos), por el nivel funcional (directivos, técnicos, empleados), o por cualquier otra variable de interés (antigüedad, etc.). Por ello, para una organización determinada, habrá tantas unidades de información como grupos a los que se refieran esos informes.
- Puede estar referida a un empleado concreto. En este caso el informe sería individualizado y sí sería capaz, salvando otros problemas (como el de los agentes) de acercarse a los elementos constitutivos del contrato

psicológico de ese individuo concreto y de tomar en consideración las características de los *I-deals* o contratos idiosincrásicos (Rousseau, 2001a)

Por razones obvias, la última de las tres posibilidades no permite realizar investigaciones con un número de sujetos suficientemente grande y en la misma organización. Además quedaría la dificultad de la gestión del problema práctico de la confidencialidad y reserva de los acuerdos individuales. Porter y colaboradores (1998), en su investigación sobre contrato psicológico, encuentran que cuanto mayor es el *gap* entre ambas percepciones, menores son los niveles de satisfacción con la organización, después de controlar otras variables relevantes. Asimismo, encuentran diferencias en las percepciones de las partes sobre el número de incentivos ofrecidos por las organizaciones, en el sentido de que, en un número significativo, algunos empleados perciben más incentivos de los que las empresas manifiestan haber prometido. Los resultados deben ser tomados con precaución puesto que utiliza altos directivos para conocer el punto de vista del empleador y grupos específicos de empleados para conocer la visión del conjunto de empleados.

Algunos autores hablan directamente de ‘acuerdo objetivo’ en el propio contrato psicológico, como Rousseau y Schalk (2000), que piensan que debe haber un cierto grado de acuerdo objetivo entre las partes para facilitar los beneficios mutuos de la relación de empleo, esto es, para que los contratos

puedan ser considerados 'funcionales'. En este sentido, recordemos que, para algunos investigadores, el acuerdo objetivo puede ser un importante rasgo del contrato psicológico, a pesar de las definiciones que enfatizan su naturaleza perceptual y las discrepancias entre investigadores sobre sus definiciones (e.g. Guest, 1998; Keeney y Syvanteck, 2000).

En un interesante artículo de Tekleab y Taylor (2003) se dice que el desacuerdo entre las partes sobre el conjunto de obligaciones recíprocas, y que ha sido referido como 'incongruencia' por Morrison y Robinson (1997), tiene consecuencias sobre determinadas variables, como el incremento de la violación percibida. Los autores señalan que, hasta entonces, ha habido pocos estudios acerca de los determinantes del *agreement* y de las consecuencias de los bajos niveles del mismo en variables como violación. Los autores realizan un interesante estudio sobre los niveles de acuerdo de ambas partes sobre las obligaciones recíprocas y sus consecuencias sobre las percepciones de las partes sobre los procesos de violación del contrato psicológico. En él utilizan la figura del jefe inmediato como representante de la organización en la tarea de definir el conjunto de obligaciones empleado-empleador. Tekleab y Taylor concluyen que la antigüedad con un jefe predice el acuerdo empleado-jefe acerca de las obligaciones del empleado pero no de las del empleador, y que el jefe tiende a percibir más obligaciones del empleado cuando trabaja con él por períodos prolongados de tiempo. El tiempo no corre igual para las

percepciones de empleados y empleadores respecto a las obligaciones mutuas: la antigüedad del empleado con el jefe no es relevante para el acuerdo sobre las obligaciones de la organización respecto al empleado.

Dabos y Rousseau (2004) realizan una investigación sobre mutualidad y reciprocidad en un *set* realmente singular y poco generalizable, el de la relación entre investigadores y sus respectivos directores de investigación, en un conjunto de universidades americanas. Para Dabos y Rousseau, el concepto de '*agreement*' o acuerdo está en la base del contrato psicológico y está fundado en el concepto de libertad que las partes tienen para proponer y aceptar los términos del propio contrato psicológico. Una vez alcanzado el acuerdo entre trabajador y empleador respecto a los términos del contrato psicológico, las relaciones de intercambio se basan en acciones predecibles para cada parte, haciendo más fácil la conducta en el trabajo. El 'acuerdo' tendría como componentes a la mutualidad y a la reciprocidad y su nivel dependería del nivel alcanzado en sus dos componentes. Dabos y Rousseau afirman que la investigación empírica de la mutualidad y la reciprocidad ha sido escasa y fuertemente enfocada hacia la orientación '*one-sided*', y, en consecuencia, focalizados en la perspectiva del empleado. Además, estos estudios han enfatizado la disfuncionalidad en la relación de empleo, prestando poca atención a la relación funcional, es decir, a las consecuencias asociadas al *acuerdo* y al *cumplimiento* del contrato psicológico, que

formarían parte de un enfoque ‘positivo’ o funcional del contrato psicológico. Los autores concluyen en su estudio que la mutualidad puede ser algo más que una percepción; cuando la mutualidad existe, se producen sustanciales beneficios para trabajadores y empleadores. El mecanismo del modelo mental compartido es el que facilita la conformación del entendimiento compartido. Cuando las tareas que realizan jefes y empleados tienen características fuertemente comunes, homogeneidad funcional, es más probable la mutualidad, mientras que en organizaciones con una fuerte diversidad de *backgrounds* y con fuerte heterogeneidad funcional, la mutualidad tiene más dificultad en aparecer.

Sobre el acuerdo objetivo, dice Rousseau (2001b) que la información compartida no necesita ser insesgada, porque las partes pueden compartir marcos de referencia y filtros en la elaboración de juicios y que compartir sesgos puede, incluso, favorecer la mutualidad aunque suponga un cierto deterioro de la objetividad. Por lo tanto, el contrato psicológico no necesariamente es hecho en referencia a una verdad objetiva, pero sí se conforma para permitir una interacción funcional entre empleado y empleador (Hill, 2003), por lo que el término ‘congruencia’, puede, incluso, ser entendido como distinto del término ‘exactitud’, lo que es importante cuando el análisis o la investigación se refieren a este aspecto del contrato psicológico.

Así pues, entendemos que los conceptos de congruencia, acuerdo o mutualidad, han sido utilizados con frecuencia, de forma sinónima por diferentes investigadores del contenido del contrato psicológico. Respecto a la cuestión de sobre qué se establece la mutualidad, nos apoyamos de nuevo en Dabos y Rousseau (2004, p. 53), para decir que se establece sobre ‘las promesas y obligaciones’ que las partes han pactado y que se entiende como el elemento básico que se intercambia. Nuestro estudio se centra en la congruencia de las partes del contrato psicológico sobre si una promesa ha sido hecha o no.

Otros autores, como Tekleab y Taylor (2003), indican a principios de la década que, a pesar del elevado número de investigaciones que asumen la perspectiva bilateral, hasta entonces, ha habido pocos estudios sobre los determinantes del ‘*agreement*’ entre las dos partes ni de los efectos de bajos niveles del mismo en variables como violación, por ejemplo. Los autores afirman que se necesita mucha más investigación sobre la perspectiva del empleador y de las relaciones entre empleador y empleadores. Entre otros objetivos, nuestra tesis pretende colaborar al análisis de esos determinantes del acuerdo entre las partes.

Como resumen, la mutualidad aparece como un constructo ‘paradójico’ en el sentido de que para algunos autores no necesita ser real, sino que basta con una percepción de acuerdo entre las partes para la construcción del contrato psicológico (Rousseau y Parks, 1994), mientras que para otros, cierto nivel de mutualidad objetiva es necesaria (Herriot *et al.*, 1997), sobre todo cuando se toma en cuenta una perspectiva bilateral. Por ello, sugerimos cambiar un poco el foco sobre la mutualidad. No nos preguntamos si la mutualidad o acuerdo entre las partes respecto a los contenidos del contrato psicológico es necesaria, sino si esta mutualidad resulta útil para mejorar los *outcomes* de las partes. Si resulta útil, habría justificado su necesidad. En caso contrario, habría que situar su campo de utilidad para las partes en los procesos de creación del contrato psicológico, más que en sus efectos, para poder encontrar su justificación funcional.

**CAPÍTULO SEGUNDO**  
**OBJETIVOS DE LA TESIS**



## **2. OBJETIVOS DE LA TESIS.**

Los objetivos de la tesis están orientados a investigar los procesos de formación de la mutualidad y de la no-mutualidad en los contenidos del contrato psicológico, con especial atención al efecto de determinadas variables que intervienen en su formación, como el número de prácticas de recursos humanos. Asimismo, nos interesa avanzar en la comprensión de los efectos de los niveles de mutualidad y de no-mutualidad en las promesas sobre determinadas variables, como el cumplimiento del contrato y violación percibida por el sujeto, así como las consecuencias de los niveles de mutualidad y de no-mutualidad sobre otras variables individuales y

organizacionales como la satisfacción laboral o la propensión al abandono de la organización.

Antes de avanzar en estos puntos, dedicaremos unas líneas a intentar definir más concretamente las bases teóricas de la mutualidad.

## **2.1 Bases teóricas del concepto de mutualidad.**

Hemos conceptualizado mutualidad como “el grado en que las dos partes [del contrato psicológico] están de acuerdo en sus interpretaciones de las promesas y compromisos que cada parte ha hecho y aceptado” (Dabos y Rousseau, 2004, p. 53). Para Rousseau (1995), un contrato psicológico está basado en las promesas y, a lo largo del tiempo, toma la forma de modelo mental o esquema que, como otros esquemas, es relativamente estable. Con posterioridad, esta autora (2001b) define su idea de esquema, siguiendo el modelo propuesto por Stein (1992), como la organización cognitiva o modelo mental de elementos conceptualmente relacionados. La mutualidad se basaría, según la autora, en que las partes compartieran, de alguna forma, su esquema mental. Esta visión del concepto de contrato psicológico hacia el enfoque basado en cogniciones compartidas entre las partes, abre la

posibilidad de reforzar las bases teóricas del propio constructo de contrato psicológico y del concepto de mutualidad. Hodgkinson y Healey (2008), en su trabajo de revisión dedicado a la cognición en las organizaciones, reconoce como una perspectiva teórica importante, todo el campo de los esquemas teóricos y las representaciones mentales con las que se relacionan, especialmente la noción de modelos mentales, enfatizando los procesos de atribución utilizados por individuos y grupos para establecer pautas con sentido en entornos ambiguos, en un proceso de construcción social de las realidades organizacionales que podemos identificar como un proceso de creación de mutualidad. Los autores resaltan la importancia de

“enfatar las perspectivas del construccionismo social sin negar la necesidad de profundizar en las cogniciones evaluativas. En un análisis final, los juicios evaluativos son centrales en el proceso de negociación que constituye el contrato psicológico... por esta razón, el propósito de tal trabajo (de evaluación) debería ser el desarrollo de *insights* que ayudaran a las partes de la relación de empleo a construir un acuerdo auténtico” (p. 392).

Los autores apoyan la propuesta de Rousseau (2001b) sobre el esquema teórico como base del contrato psicológico, codificado en un modelo mental, inicialmente flexible pero que va haciéndose resistente a las modificaciones con el tiempo, llegando a constituir una barrera frente al cambio. No obstante este apoyo explícito, Hodgkinson y colaboradores nos recuerdan que la teoría

de Rousseau sobre el contrato psicológico como modelo mental está pendiente de validación empírica.

La investigación sobre cogniciones compartidas ha considerado uno de sus campos de análisis más importantes al equipo de trabajo. Sin embargo, en la consideración de la naturaleza de las partes del contrato psicológico no se dan las características de equipo (ni siquiera de un equipo de dos). Estaríamos, más bien, ante la consideración de que el contrato psicológico hace emerger un elemento diferente, la díada, o grupo de dos elementos (el empleado y quien represente a la organización), entre los que se establece la cognición compartida. Algunos investigadores, (Cannon-Bowers y Salas, 2001; Klimoski y Mohammed, 1994), en sus trabajos sobre equipos de trabajo, han llegado a establecer el papel de la cognición compartida como un eficaz mecanismo explicatorio, en el sentido de que ayuda a entender los procesos de coordinación de conductas. Por otro lado, han desarrollado el concepto de qué se comparte en estos procesos de cognición compartida, en los que establecen la existencia de cuatro grandes categorías de contenidos: conocimientos relativos a tareas específicas, conocimientos relacionados con tareas genéricas, conocimientos sobre los miembros del equipo y, finalmente, el conocimiento sobre las actitudes y creencias del equipo o grupo. Decidir en qué categoría debería ubicarse un determinado contenido del contrato psicológico en su proceso de compartición dependerá del contenido

específico de la promesa u obligación que se esté analizando y del diseño del estudio que se esté considerando. Así, en un estudio como el de Tekleab y Taylor (2003) que analiza el *agreement* entre las partes del contrato psicológico, utilizando la figura del jefe inmediato como una de las partes del contrato, los contenidos de la cognición compartida de las promesas del contrato se referirán, principalmente, a conocimientos relativos a las tareas, sin dejar de referirse a creencias y actitudes. De la misma manera, otros estudios en los que la organización está representada por un portavoz más alejado del día a día, el énfasis será más hacia las creencias y actitudes y menos hacia aspectos relativos a la tarea, en congruencia con lo indicado por Conway y Briner (2005).

La categoría de ‘actitudes y creencias compartidas’ permite a las partes hacer interpretaciones compatibles con el entorno y, consecuentemente, tomar mejores decisiones. En todo caso, el concepto de cogniciones compartidas no es un concepto unitario. Cannon-Bowers y Salas (2001) refieren no menos de veinte posibles tipos de cogniciones compartidas, entre las que se encontrarían los *modelos mentales compartidos* (Klimoski y Mohammed, 1994). En otro paso interesante, los autores reflexionan acerca del significado de ‘compartido’ y describen hasta cuatro posibles formas en que los contenidos de las cogniciones (básicamente conocimientos) son compartidos

entre los miembros del equipo, del grupo o, en su caso, de las partes del contrato psicológico:

- compartido o solapado: cuando se necesita asegurar la existencia de conocimientos, actitudes y creencias, aunque para ello haya de producirse de forma redundante. Podríamos encontrar ejemplos en equipos de alto riesgo (tripulaciones de carros de combate, por ejemplo, en los que cada tripulante es especialista en su puesto más otro puesto adicional, como mínimo, lo que permite continuar la misión, pese a posibles bajas, al asegurar el conocimiento necesario para ello).
- similar o idéntico: cuando es suficiente compartir un marco de referencia aunque éste no sea absolutamente coincidente entre las partes. Aquí tendrían cabida los conocimientos y las actitudes y creencias que pueden compartir las dos partes de una relación de empleo, que podrían oscilar entre la identidad y la similitud o semejanza. Lo que se comparte es un marco interpretativo que permite a las partes interpretar correctamente la interacción entre ellas.
- compatible o complementario: referido a las situaciones donde los conocimientos y los modelos mentales actúan complementariamente. Sin ser necesariamente los mismos, resultan compatibles entre sí para posibilitar la obtención de metas comunes. Como ejemplo, en una organización suelen coexistir modelos o esquemas que obedecen a

intereses contrapuestos pero ambos necesarios (clásicamente, el área comercial y el área de control de riesgos de una empresa están ‘enfrentadas’ en sus metas y métodos, pero ambas son mutuamente necesarias). La tensión entre ambos conjuntos de cogniciones se resuelve en el nivel jerárquico superior.

- distribuido: correspondería al ejemplo clásico de un equipo de especialistas en diferentes áreas, distintas entre sí, pero todas ellas necesarias para la obtención de una meta común. En cuanto a la distribución del conocimiento estaría muy próxima a un modelo organizativo como el de burocracia profesionalizada.

Bajo nuestro punto de vista, la mutualidad en el contrato psicológico estaría cercana a procesos de contenidos del modelo mental similares o idénticos (quizás contenidos compatibles o complementarios), y estaría más alejada de modelos como el compartido o solapado y el distribuido. A través del modelo de conocimiento compartido podríamos reinterpretar el concepto de mutualidad de Arnold (1996) que, en su versión *dura* estaría cercana a un modelo de solapamiento y en su versión *blanda* estaría más próxima a un modelo de similitud o semejanza.

Cannon-Bowers y Salas (2001) hacen una reflexión sobre los efectos de las cogniciones compartidas sobre el desempeño, los procesos de equipo, los

productos organizacionales y las actitudes positivas. Reconocen que, aún sin haber podido encontrar en todos los casos una justificación teórica de estos resultados (quizás debido a la posibilidad de entenderla de diferentes maneras), la cognición compartida parece producir una suerte de “buen resultado”, lo que significa un cierto grado de utilidad de las conductas de las personas en las organizaciones (mejores resultados en el trabajo, mejores niveles de cohesión, confianza, eficacia y satisfacción, etc.). Resulta interesante, asimismo, la reflexión de los autores acerca de la medida de la cognición compartida, en la que incluirían elementos como conocimientos, actitudes, creencias compartidas, así como expectativas y predicciones de las partes. En todo caso, reconocen que el acuerdo (*agreement o sharedness*) entre las partes (de un equipo, se refieren ellos; del contrato psicológico argüimos nosotros), es sólo una parte del total a analizar.

Así pues, el soporte teórico de esquema mental propuesto por Rousseau (2001b) desarrollado en forma de esquema mental compartido entre las partes del contrato psicológico, permite encontrar un nexo de unión del proceso de creación de la mutualidad entre las partes, con todo el concepto teórico de cogniciones compartidas en el ámbito de las organizaciones. La cognición compartida, en forma de modelo mental, facilitaría a las partes la construcción de sentido en entornos ambiguos, facilitaría la toma de decisiones sobre conductas adecuadas en las organizaciones, ayudaría a

entender la aparición de diferentes tipos de contenidos del contrato psicológico en función de su naturaleza (más vinculada a la tarea del día a día o más orientada a creencias y actitudes generales), permitiría entender la forma en que los conocimientos han de ser compartidos para obtener mejores resultados y, finalmente, parece estar en el origen de un “mejor resultado” de los *outcomes* individuales y organizacionales.

En todo caso, no podemos obviar el hecho de que, como término, ‘mutualidad’ tiene cierto nivel de polisemia. Así, Rousseau (1995, p. 9, 22, 86), se preguntaba qué características debía tener la relación entre las partes de un contrato psicológico y llegaba a la conclusión de que el ‘concepto director’ de dicha relación es el grado de mutualidad (entendida como conjunto de conocimientos y valores compartidos) existente entre ellas, y los tres principales componente de esta forma de ambiente de mutualidad eran la predictibilidad de las conductas, la facilitación o colaboración entre partes y la claridad de esfuerzos. Así pues, para Rousseau sería el grado de mutualidad previa, o entendimiento compartido, existente en la relación entre las partes del contrato psicológico la que dirigiría el nivel de mutualidad en los contenidos del contrato psicológico. Rousseau concibe un círculo virtuoso en el que la mutualidad en la relación, el ambiente de mutualidad, es el elemento inductor de más mutualidad en las promesas del contrato.

## **2.2 La creación de mutualidad: Aportaciones basadas en prácticas de recursos humanos.**

Como veremos a lo largo de este apartado, las prácticas de recursos humanos, que ensanchan la relación entre empleados y organización y favorecen los procesos de interacción, son elementos presentes en las diferentes teorías sobre la construcción del propio contrato psicológico. Sin embargo, existen pocas investigaciones acerca de las causas que favorecen la aparición y desarrollo de la mutualidad. Nuestro enfoque teórico, que desarrollamos más adelante, es que la construcción de la mutualidad en los contenidos de las promesas del contrato psicológico está afectada por el número de prácticas de recursos humanos que dice la empresa que se dan en la organización y son percibidas por los empleados. Aclararemos algunos conceptos antes de seguir con el desarrollo de esta reflexión. Concretamente, definiremos los conceptos de ‘gestión de recursos humanos’ y de ‘prácticas de recursos humanos’. Es segundo lugar nos referiremos a la tendencia a la individualización de la relación de empleo, que afecta a la creación del propio contrato psicológico. En tercer lugar, revisaremos algunos trabajos de investigación que han estudiado la relevancia de la gestión de recursos humanos y sus prácticas como facilitadores de la creación del contrato psicológico y su mutualidad.

### **2.2.1. Bases teóricas en la relación entre prácticas de recursos humanos y contrato psicológico.**

En primer lugar, entendemos la gestión de recursos humanos (*HRM, Human Resources Management* en su expresión inglesa) como “aquella parte de la función de dirección que trabaja tanto en la adquisición, desarrollo y distribución de los esfuerzos, habilidades y capacidades de los trabajadores de una organización, como en el mantenimiento de las relaciones organizacionales, dentro de las que los recursos humanos pueden ser utilizados para obtener la sostenibilidad de la empresa en un futuro” (Watson, 2006, p. 407). Las prácticas de recursos humanos tienen el sentido de que, a través de la gestión de las mismas, se puede influir y modificar las capacidades, actitudes y conductas de los empleados de cara a la realización del trabajo en una organización, así como a la consecución de los objetivos de la misma (Chen y Huang, 2009). Durante los últimos 20 años la investigación ha apoyado la idea de que, cuando las prácticas de recursos humanos están adecuadamente diseñadas e implementadas, pueden ayudar a las organizaciones a elevar su desempeño (Becker y Huselid, 1998; Nishii, Lepak y Schneider, 2008)

Cuestión distinta es si tenemos suficiente conocimiento teórico de cómo se produce este efecto, que a veces es presentado como un modelo “*black box*” del que poco sabemos todavía de cómo trabaja. Bowen y Ostroff (2004)

teorizan en su trabajo sobre la existencia de dos perspectivas sobre cómo operan las prácticas de recursos humanos:

- La primera de ellas se basa en la aproximación al sistema de recursos humanos desde una doble consideración, bien desde un punto de vista de las propias prácticas separadamente consideradas (en este caso nos interesaría saber el efecto de determinada práctica sobre el comportamiento del individuo), o bien poniendo el foco en el conjunto de prácticas utilizadas en la organización considerándolas global o agregadamente (Huselid y Becker, 1996; Huselid, Jackson y Schuler, 1997), en cuyo caso es frecuente la utilización del número de prácticas utilizadas y/o percibidas como indicador de la intensidad de las mismas.
- La segunda perspectiva puede tener una orientación más estratégica, porque entiende que el alineamiento de las prácticas de recursos humanos con la estrategia de la organización proporciona a ésta empleados que han podido desarrollar niveles de habilidades, conocimientos y motivación que son instrumentales para la implementación de esas estrategias corporativas (Wright y Snell, 1991; Wright, Snell y Dyer, 2005).

En nuestro estudio trabajamos con prácticas de recursos humanos desde la primera de las perspectivas, específicamente desde la visión que supone la agregación de las prácticas (las variables independientes en nuestro estudio

son el número de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y el número de prácticas manifestadas por la organización). No es objeto de esta tesis considerar el efecto de determinadas prácticas específicas que, con seguridad, ofrecería también resultados interesantes.

En todo caso, Bowen y Ostroff (2004) entienden que las prácticas de recursos humanos son importantes tanto por el contenido de las propias prácticas como por el proceso de interacción que se desarrolla alrededor de ellas entre empleado y empleador y que hace pensar a algunos autores (Delery y Doty, 1996) que diferentes conjuntos de prácticas de recursos humanos pueden ser igualmente efectivos para la consecución de determinados objetivos, porque lo que importa es la interacción más que la práctica concreta en sí. Para Bowen y Ostroff, el proceso de gestión de las prácticas de recursos humanos supone que se lancen señales a los empleados que permiten a éstos un mejor entendimiento sobre las conductas esperadas por la organización, en la línea de lo sostenido por Rousseau (1995), y que supone una forma de lenguaje y de comunicación empleado-empfeador. Esta comunicación permite, también, incrementar la consistencia de los mensajes derivados de las prácticas de recursos humanos, y, a la vez, reducir la aparición de dilemas en el sujeto, derivados de la disonancia cognitiva (Siehl, 1985).

En segundo lugar, “el foco primario del contrato psicológico... es la relación de empleo a nivel individual entre empleador y empleado” (Guest, 2004b, p. 545), sin embargo, esta relación no sigue unos patrones uniformes. En las últimas décadas van apareciendo nuevos modelos de relación empleado-empfeador, que se apoyan en nuevos conceptos y prácticas de recursos humanos, como la tendencia a la individualización de las relaciones en el trabajo. Estos nuevos modelos de relación de empleo han sido conceptualizados por algunos investigadores (Rousseau, 2001a) como

- acuerdos estándar: aquellos que se refieren a grupos numerosos de empleados, que se ajustan en su contenido a lo que la legislación laboral sugiere y a lo que se acuerda en la negociación colectiva entre empresas y los representantes de los trabajadores.
- acuerdos basados en el nivel funcional: aquellos que recogen determinados contenidos que se incluyen en el acuerdo en virtud de la posición funcional del empleado.
- acuerdos idiosincrásicos: aquellos acuerdos que son negociados entre la empresa y un empleado concreto, generalmente en el momento de la contratación o del acceso a determinadas funciones.

Aunque tampoco existen reglas generalizadas en la gestión de estos tipos de modelos de relación, los acuerdos idiosincrásicos se iniciaron, generalmente,

con empleados directivos y están teniendo una implantación progresiva en diferentes capas funcionales de las organizaciones.

En tercer lugar, algunos importantes estudios revelan que el contrato psicológico es considerado un constructo útil para gestionar la relación de empleo y, en ciertos entornos, es utilizado por numerosas organizaciones empresariales (Guest y Conway, 2002a), aunque es evidente la ausencia de ‘guías’ para la gestión del contrato psicológico en las organizaciones, de las que nos hablan Conway y Briner (2005), probablemente por la dificultad de establecer pautas generalizables. Las políticas y prácticas de recursos humanos que se utilizan en este estudio son presentadas por los investigadores como efectivas para la conformación del propio contrato psicológico o para el establecimiento de algunas de sus características (contenidos, por ejemplo) así como en los efectos del contrato (compromiso del empleado), aunque no mencionan efectos sobre la generación de la mutualidad. Asumimos que las mismas prácticas que sirven para desarrollar el propio contrato psicológico, acaban siendo eficaces para la generación de mutualidad en el contenido de las promesas y compromisos entre empleados y empleadores.

### **2.2.2. Las prácticas de recursos humanos, como facilitador de la interacción en el contrato psicológico y en la aparición de la mutualidad.**

Algunos autores hacen aportaciones teóricas interesantes (Cropanzano y Mitchell, 2005; Wu *et al.*, 2006) cuando estudian el concepto de ‘*black box*’ en la teoría del intercambio social, y que reenfocan desde una visión basada en el contenido de la relación a un nuevo enfoque orientado al proceso. Las prácticas de recursos humanos forman parte de ese proceso de interacción entre ambas partes de la relación de intercambio, al tiempo que no dejan de ser aportaciones valiosas *per se* para el empleado, como sinónimo de inversión de la organización en el propio empleado.

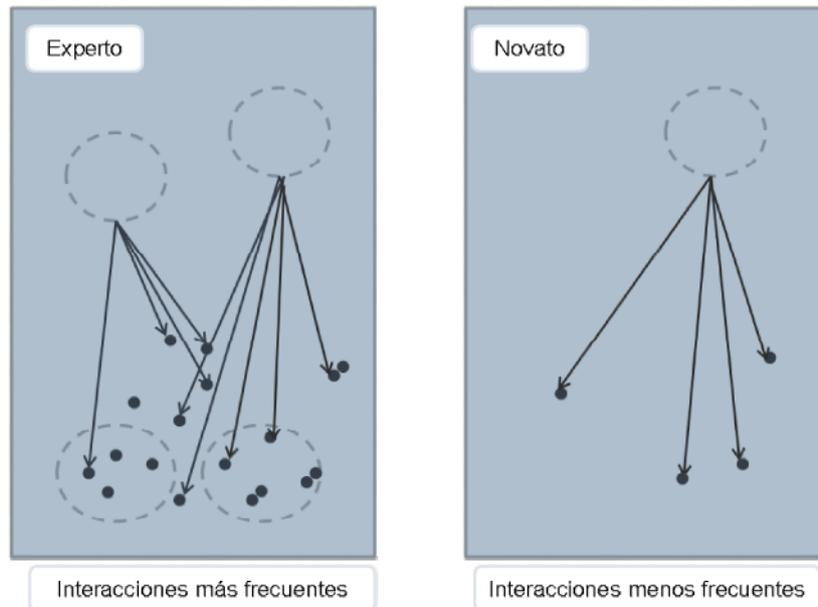
Las reflexiones de los investigadores sobre los efectos de las prácticas de recursos humanos sobre el contrato psicológico y sobre cómo incrementar los niveles de mutualidad en éste aparecen tempranamente. Levinson y colaboradores (1962) entienden el contrato psicológico como una serie de expectativas mutuas, de las que las partes de la relación pueden ser débilmente conscientes. La importancia de la aportación de este grupo de autores es, precisamente, el concepto de *débil consciencia* que las partes pueden tener sobre las expectativas mutuas. Kotter (1973), tras definir el contrato psicológico como el contrato ‘implícito’ entre individuo y su organización, examina los beneficios de una discusión abierta entre empleados y empleadores como medio para evitar el desarrollo de

incongruencias en el contrato psicológico. Es como una propuesta para lograr mayor explicitud en el contrato psicológico como vía para lograr mayor calidad en el mismo. Guzzo y Noonan (1994), en un momento de reconceptualización del propio contrato psicológico, entienden que las prácticas de recursos humanos constituyen por sí mismas procesos de comunicación desde los empleadores hacia los empleados. Estos autores afirman que “muchas de la información en la que los empleados confían para evaluar el grado en que el contrato psicológico resulta cumplido viene de las prácticas de recursos humanos utilizadas por el empleador” (p. 452). Incluso, algunos investigadores (Sonnenberg, Koene y Paauwe, 2011) consideran, directamente, a las prácticas de recursos humanos como instrumentos de comunicación, junto con otras estructuras organizacionales. Estos autores entienden que es a través de las prácticas de recursos humanos que el contrato psicológico, diferente para cada empleado, puede alcanzar un cierto grado de comunalidad organizacional, derivada de los objetivos concretos de cada organización transmitidos a través de las prácticas de recursos humanos.

Rousseau (2001b), entiende que un punto importante del modelo de esquema mental en el que basa el contrato psicológico es que algunos elementos del esquema pueden ser ampliamente compartidos por los sujetos que trabajan en un mismo entorno u ocupación. Otros, sin embargo, pueden ser idiosincrásicos reflejando experiencias particulares de cada sujeto. Los

esquemas pueden ser “simples o complejos, pero una vez están establecidos, tienden a permanecer estables en el tiempo” (p. 521).

Gráfico 2: Modelo de relaciones ‘experto-novato’ de Rousseau (2001b).



La autora entiende que los esquemas cognitivos de los nuevos empleados, comparados con el de los empleados más experimentados (gráfico 2), son diferentes porque los esquemas de los primeros incorporan menos elementos y la complejidad de sus relaciones es menor. Por el contrario, los esquemas de los veteranos incorporan más elementos y los vínculos entre ellos son más intensos. Como consecuencia, la intensidad del esquema es mayor en los empleados veteranos que en los de los empleados nuevos. Esto debería llevarnos a esperar, *ceteris paribus*, mayores niveles de mutualidad en empleados veteranos que en empleados con menos años de antigüedad.

Sin embargo, esta visión de la complejidad del esquema vinculada a la acumulación de carga experiencial de los empleados podría ser, también, entendida como resultado de la intensidad de las diferentes prácticas de recursos humanos. A mayor número de prácticas, más elementos se incorporan al esquema y mayores vínculos entre empleado y empleador, alrededor de dichos elementos, pueden establecerse. Esta abundancia de enlaces entre los elementos del esquema tiene efectos beneficiosos para las partes del contrato psicológico. Uno de los más tempranos es el de ‘completar’ el sentido de las ‘promesas incompletas’ que, como dice Rousseau (2001b), son inherentes al proceso de establecimiento de la promesa. En todo caso, la autora dice que, en ciertas condiciones, las prácticas de recursos humanos ayudan al establecimiento de entornos de entendimiento compartido acerca del contrato psicológico en las organizaciones. Rousseau entiende que la condición de ‘acuerdo percibido’ en el contrato psicológico sigue estando en el ojo del observador, y ofrece hasta cuatro condiciones que deberían ser cumplidas para favorecer la aparición del ‘*objective agreement*’, entre las que cabe citar el compartir información entre las partes y que éstas tengan el poder de preguntar sobre los términos del acuerdo. Finalmente, la autora nos dice explícitamente que el acuerdo o *agreement* es una función de la información, de los esquemas cognitivos y de los marcos de referencia compartidos. La comunicación entre

las partes se convierte, con el tiempo, en una cualidad de esa relación que acabará en mutualidad.

Robinson (1996), cuando señala que a diferencia de los contratos formales, el contrato psicológico es inherentemente perceptual, sugiere que, por su propia característica perceptual, el contrato psicológico tiene contenidos –promesas– que corren el riesgo de no ser percibidas por la otra parte, por lo que advierte “así, sólo aquellas expectativas que emanan de promesas del empleador, implícitas o explícitas, percibidas por el empleado, forman parte del contrato psicológico” (p. 575) apuntando la necesidad de que la promesa del empleador acabe siendo percibida e incorporada de forma consciente por el empleado a su catálogo de derechos, para que pueda ser considerado como un elemento del contrato psicológico. La autora se basa en el modelo unilateral del contrato psicológico, aunque es de suponer que, en una visión bilateral del mismo, el mecanismo funcionaría de la misma manera. Poco tiempo después, Morrison y Robinson (1997) resaltan que la falta de comunicación puede conducir a la incongruencia entre las percepciones de las obligaciones entre empleador y empleado, una de las causas, dicen las autoras, de la ruptura del contrato. Incluso algunos autores (Guest y Conway, 2000) indican que la competencia en la comunicación interpersonal es un elemento crítico en la realización eficaz de promesas y en la formación del contrato psicológico. Por otro lado, como decían Robinson *et al*, ya en 1994,

también puede ayudar a elevar el grado de mutualidad y calidad de ésta, la revisión periódica del grado de acuerdo sobre las obligaciones recíprocas.

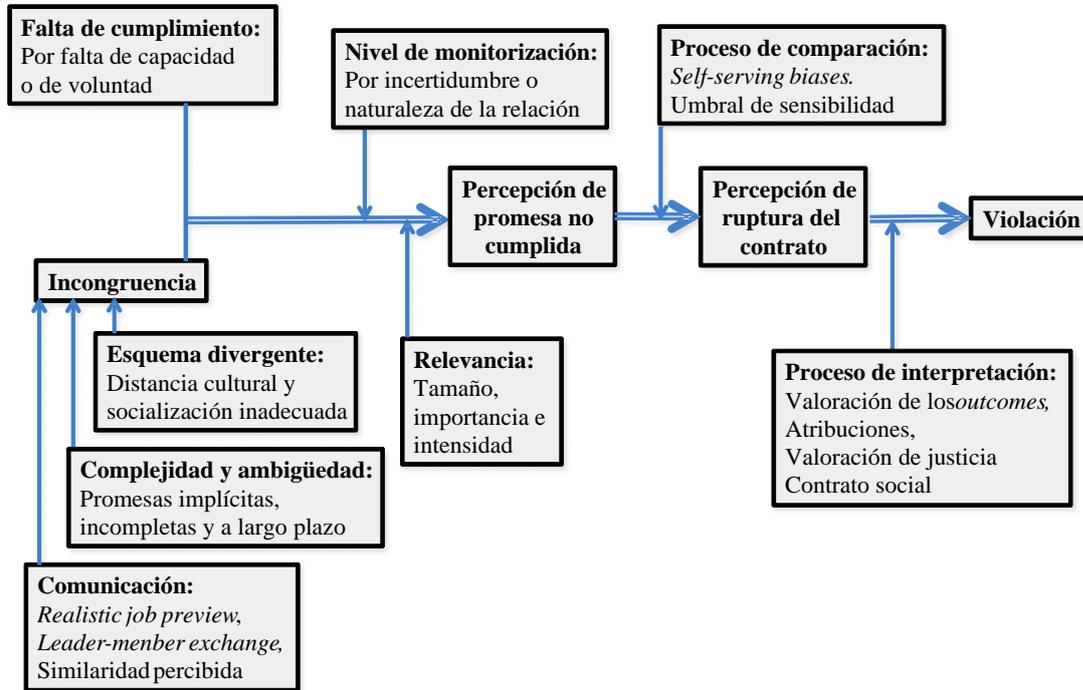
En ocasiones, se entiende que ciertas prácticas de recursos humanos funcionan (o quizás lo son) como metamensajes, cuyos efectos van más allá de la propia práctica, y ayudan a la construcción de un entorno de contenidos compartidos. Así, Rousseau (1995), cree que los procesos de apreciación del desempeño son básicos para la construcción del contrato psicológico, en el sentido de que se genera información sobre la adecuación de las *conductas del individuo* que es transmitida al propio sujeto a través de los procesos de feedback, como la evaluación del desempeño. Para otros autores, como Freese y Schalk (1996) las prácticas de recursos humanos envían mensajes a los empleados, mensajes que pueden ser o no, intencionadamente enviados por la organización, y ponen como ejemplo la práctica de la planificación de carreras, que, en sí misma, supone una previsión de mantenimiento de la relación en el tiempo, aunque ello no haya sido nunca prometido como tal (en este sentido, constituye otro ejemplo de metamensaje).

Morrison y Robinson han estudiado en profundidad el fenómeno de la ruptura y violación del contrato psicológico y cómo se originan estos procesos (Morrison y Robinson, 1997; Robinson y Morrison, 1995, 2000). En su artículo de 1997 parten de la idea de que el simple cumplimiento de los

contratos psicológicos (en este caso referido a las promesas del empleador) es, de por sí, difícil debido a las dificultades de las organizaciones de hacer frente a sus compromisos en momentos de dificultad. Ofrecen un interesante modelo de desarrollo de la ruptura y violación que, partiendo del carácter perceptual e idiosincrásico, toma en consideración aspectos organizacionales que operan como contexto de esos procesos, entre los que se encuentra la falta de comunicación como generador de incongruencia en las percepciones de las partes sobre el contenido y cumplimiento de lo pactado. En su modelo, (del que podemos ver una adaptación en el gráfico 3), identifican al incumplimiento consciente de la empresa (cuando la organización no cumple una promesa, conscientemente de ello) por una falta de capacidad o de voluntad, que las autoras denominan *reneging*, y a la falta de congruencia (cuando el empleado y los agentes organizacionales participantes tienen diferente entendimiento sobre la promesa o su nivel de cumplimiento) que Morrison y Robinson denominan *incongruence*, como eventuales causas del desarrollo de la ruptura y violación.

Robinson y Morrison distinguen entre la incongruencia que puede darse en el caso de distintas percepciones acerca de si una promesa ha sido o no cumplida, de aquella otra que nace de diferencias en la interpretación sobre el contenido de la propia promesa u obligación, que puede darse desde el mismo momento en que ésta se establece. En este último caso, entienden que

**Gráfico 3:** Modelo teórico de ruptura y violación del contrato psicológico (adaptado de Morrison y Robinson, 1997)



hay tres factores que pueden desarrollar la incongruencia: El grado en que las partes difieren en su esquema cognitivo de la situación, la complejidad o ambigüedad de las obligaciones y los problemas de comunicación entre las partes. En su análisis de implicaciones prácticas, las autoras animan a los empleados a minimizar los niveles de incongruencia en las promesas de su contrato psicológico implicando a los agentes organizacionales en discusiones que, explícitamente, traten sobre las obligaciones entre las partes, para asegurarse que comparten los términos de la relación y que éstos sean lo más claros posible. Por su parte, los agentes organizacionales pueden minimizar la incongruencias a través de determinadas prácticas como la

*realistic job previews* y manteniendo comunicación frecuente sobre las obligaciones y expectativas tras el ingreso en la organización, con especial atención a los procesos y períodos de cambios organizacionales. En su artículo (2000), las autoras demuestran la importancia de los procesos de socialización formalizada, de los esfuerzos por incrementar el grado de explicitud de las promesas y de la interacción con los agentes organizacionales para incrementar el nivel de información antes de la contratación, como mecanismos para disminuir la incongruencia y, en consecuencia, la percepción de incumplimiento de las promesas del contrato psicológico. Otros autores han presentado resultados semejantes, referidos a la importancia de la comunicación en los procesos de creación del contrato psicológico, bien durante las etapas de reclutamiento (Wanous, Poland, Premack y Davis, 1992), bien durante las etapas de socialización (S. Payne, Culbertson, Boswell y Barger, 2008).

Guest y Conway (2002a), en su artículo sobre comunicación efectiva del contrato psicológico, indican que hay una fuerte relación entre el número de prácticas de recursos humanos y ciertas variables, como ‘explicitud’ del contenido (promesas y obligaciones), ruptura del contrato, y otros *outcomes* individuales de los empleados. Los autores emplean el concepto de ‘management’ del contrato psicológico, ya utilizado por Rousseau y Schalk (2001), para poner sobre el tapete la diversidad de ‘voces’ que hablan por la

organización. Guest y Conway (2002a) tratan otras cuestiones interesantes cuando analizan los efectos de ciertas prácticas de recursos humanos. Sus resultados atribuyen más eficacia a procesos como la información recogida en el propio proceso de reclutamiento y selección o la recogida en el proceso de socialización (procesos no estrictamente individuales) o la información derivada del proceso de evaluación del desempeño (proceso normalmente individual), así como a aquellos procesos de comunicación referidos a la interacción diaria sobre el trabajo. Sin embargo, sus resultados parecen mostrar menores efectos en procesos de comunicación tipo '*top-down*'. En resumen, los autores sostienen que las prácticas de recursos humanos proporcionan a los empleados la posibilidad de comunicar sus expectativas acerca de las obligaciones de ambas partes, incrementando con ello la mutualidad y posibilitando un funcionamiento razonable de las relaciones de intercambio (Seeck y Parzefall, 2010).

Bajo el punto de vista metodológico, Guest y Conway (2002a) estudian los efectos de la comunicación y añaden la necesidad de conocer la importancia de "las características de los procesos a través de los cuales se comunica el contrato psicológico" (p. 35). En todo caso, como los autores señalan, resultaría imprudente asumir que la presencia de una práctica de recursos humanos significa que esté siendo aplicada de manera efectiva, aunque cuando esta efectividad es medida, se conocen sus efectos como variable

mediadora de las relaciones entre la presencia de tales prácticas y su impacto en un amplio rango de *outcomes* vinculados al desempeño.

Herriot y Pemberton entienden que incrementar la mutualidad en los contratos puede ayudar a su cumplimiento (1995) y sugieren que los contratos de empleo deberían ser más explícitos para reducir sus 'implícitos' y, por lo tanto, su propensión a ser rotos. Es una visión de un contrato psicológico 'más explícito' en el que el incremento de la mutualidad se consigue por la reducción de los elementos más implícitos. En sentido contrario, Guest (1998) se pregunta si esto es posible sin que afecte al propio concepto de contrato psicológico, que se define como 'no escrito e implícito'. Mi punto de vista es que esta ambigüedad es la que permite avanzar en un momento de negociación entre las partes. Es una ambigüedad útil, consentida por ambas partes, soportada en la confianza mutua, que, sin embargo, podrá ser utilizada por cualquiera de ellas contra la otra parte si viene al caso. Una cuestión que se plantea es si hay un 'punto óptimo' de mutualidad en determinados momentos del desarrollo del contrato psicológico, por encima o por debajo del cual se producen dificultades no deseables para las partes. Sobre este punto sólo hemos encontrado una investigación (Tekleab y Taylor, 2003) en la que los investigadores concluyen que el grado en que empleados y managers acuerdan sobre las promesas, tiene una relación curvilínea con la ruptura percibida por el empleado.

Así pues, hay una idea básica que se apoya en la existencia de congruencia y acuerdo. Morrison y Robinson (1997, 2000) indican que una mejor comunicación entre las partes resulta un medio eficaz para establecer creencias congruentes sobre el contrato psicológico y, además, se propone la comunicación como medio para mantener la congruencia de los mismos, con especial énfasis en los procesos de reclutamiento y selección. Algunos investigadores ponen énfasis en la interacción diaria entre jefe y empleado, relacionada con el trabajo personal o su evaluación (Herriot y Pemberton, 1997). Otros, sin embargo, resaltan la importancia de la comunicación *'top-down'* en la creación de los contratos psicológicos (Turnley y Feldman, 1999b). En todo caso, estos procesos comunicativos son producidos a través de las prácticas de recursos humanos que las empresas desarrollan con sus empleados.

Sin embargo, una mayor congruencia, que algunos autores sugieren operacionalizar a través de una mayor explicitud (Herriot y Pemberton, 1995), también puede significar un inconveniente y no tiene por qué tener siempre efectos positivos. Turnley y Feldman (1999a), para un análisis de las diferentes percepciones del cumplimiento del contrato entre empleados y supervisores, sugieren que la explicitud de las promesas es una característica de las mismas que mueve al individuo a entender su incumplimiento como

una violación, mientras que la *implicitud*<sup>2</sup> permite al sujeto pensar en el simple malentendido como causa de su incumplimiento y, en consecuencia, atribuirle menor intencionalidad y gravedad. Es el reverso de la idea de que, cuando se da, la mutualidad ayuda a los *outcomes* de las partes del contrato psicológico, pero cuando se da y no es percibida como cumplida, genera en el sujeto un sentimiento de mayor nivel de violación. Esa mayor visibilidad de la incongruencia potencia procesos como los que Tekleab y Taylor, (2003) describen, en el sentido de que el desacuerdo entre los dos actores del contrato psicológico puede incrementar las percepciones de cada uno de ellos de haberse producido una violación desde la otra parte.

De Vos, Buyens y Schalk (2003) investigan la formación del contrato psicológico en nuevos empleados en dos factores, primero la adaptación unilateral de las promesas percibidas en base a una percepción más ajustada de la realidad y, en segundo lugar, los cambios en las promesas percibidas en función de las normas de reciprocidad. Los autores entienden este proceso de creación del contrato psicológico como un proceso de socialización, en el que el individuo da sentido, entiende, interpreta y responde al nuevo entorno. En este proceso, el empleado genera un esquema, definido como una estructura cognitiva que representa el conocimiento organizado sobre una persona o situación, según la definición de Fiske y Taylor (1984). En esta visión de De

---

<sup>2</sup> Curiosamente, *implicitud* no figura en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, pero sí figura 'explicitud'

Vos y colaboradores, hay implícito un proceso de ‘ajuste de los contenidos percibidos’ del contrato psicológico basado en la generación de un esquema cognitivo que ayude a dar sentido a la nueva situación. En un posterior estudio (De Vos, Buyens D. y Schalk, 2005), los autores resaltan la importancia de variables individuales (actitudes de búsqueda de información, *locus de control*) en la formación del contrato psicológico, en el que acaban recomendando que el empleado debería ser capaz de evitar un contrato psicológico puramente idiosincrásico (en este caso entendido como construido solamente desde una perspectiva individual concreta), para evitar la falta de correspondencia con la realidad organizacional, para lo que recomiendan la comunicación frecuente.

Shore y un numeroso grupo de investigadores (Shore *et al.*, 2004) estudian las relaciones empleado-organización (*EOR*) resaltando la importancia de integrar las perspectivas de empleados y empleadores, focalizando en la interacción entre ambos para que los cambios que se puedan dar, no sólo en el contrato psicológico, sino también en las propias relaciones de empleo, puedan ser seguidos y gestionados a lo largo del tiempo. Para ello proponen acuerdos diádicos, que permitan superar la ambigüedad del concepto ‘organización’ que pasaría a estar representado por un agente concreto de la organización con el que puede resultar más fácil la consecución de acuerdos. Entienden, además, que la mutualidad y la reciprocidad serían elementos

clave de esa relación diádica y una cuestión central sería la de qué factores conducen a la convergencia entre las perspectivas de empleados y empleadores. Para los autores, estos *drivers* serían los enfoques sociales compartidos, las experiencias comunes entre las partes y la consistencia de las prácticas de recursos humanos.

Conway y Briner (2005) sugirieron que los gestores que representan a la organización pueden hacer los contratos psicológicos más explícitos a través de un proceso de discusión regular, abierto y honesto con los empleados. Este proceso puede darse en varios contextos, como el reclutamiento y la selección, la formación, la evaluación del desempeño y la interacción diaria con el trabajador. Sin embargo, recogen opiniones de otros investigadores acerca de que el carácter implícito del contrato psicológico no casa bien con el intento de hacer explícitos algunos de sus contenidos (Guest, 1998). Por otro lado, Conway y Briner (2004, 2005) son conscientes de que la explicitud de los contenidos no siempre es buscada por las partes. Ambas se apoyan en la ambigüedad para avanzar en el acuerdo, incluso que la explicitud puede ser un problema para la gestión del propio contrato psicológico. Los autores nos recuerdan que, anecdóticamente, tratar de hacer más explícito el contenido del contrato puede ocasionar más problemas de los que resuelve (Briner y Conway, 2004).

En otro orden de cosas, estos mismos autores entienden que, cuando una promesa debe pasar a ser parte del intercambio, debe ser comunicada efectivamente o el empleado (también la organización, añadimos) no desarrollará un entendimiento claro de cuál es su contrato psicológico. Las prácticas de recursos humanos aparecen como una de las más importantes vías de comunicación de los contenidos del contrato psicológico. En todo caso, estos autores acaban concluyendo que en el ámbito de la gestión del contrato psicológico por ambas partes del mismo, hacer recomendaciones prácticas generalizables es casi imposible. En todo caso, de vez en cuando aparecen resultados de pequeñas investigaciones muy aplicadas que confirman la importancia de los esquemas mentales compartidos (Dick, 2006).

En el mundo de las organizaciones empresariales, uno de los modelos de gestión directiva más utilizados es el de ‘dirección por objetivos’, modelo motivacional basado en la teoría de establecimiento de metas (Locke y Latham, 1990) que es una reflexión sobre los beneficios de comunicar objetivos claros y monitorizarlos. Algunos años más tarde, estos mismos autores nos describen el concepto de metas diciendo que

“...afectan nuestras elecciones, dirigen nuestros esfuerzos... Una meta es un mecanismo regulador en procesos de monitorización, evaluación y ajuste de la conducta. Un objetivo (o meta) puede proporcionar

sentido a tareas que no parecen tenerlo... Y, más importante, nos da sentimiento de haber cumplido y de haber sido efectivos...” (Latham y Locke, 2006, p. 334).

Como vemos, reflexiones muy próximas al rol que cumple el contrato psicológico y, al tiempo, interesantes para nuestro propósito en cuanto valoran la importancia de la comunicación eficaz de las metas u objetivos en el proceso de consecución de los mismos, aunque la teoría de establecimiento de metas pueda referirse a un *set* de obligaciones más concreto y limitado en el tiempo, mientras que el contrato psicológico suele referirse a un contexto temporal y funcional mucho más amplio.

Seeck y Parzefall (2010) en su artículo sobre los efectos de diferentes enfoques de control en recursos humanos sobre el contrato psicológico, en empresas finlandesas de telecomunicaciones, concluyen que las funciones de recursos humanos desarrolladas a través del trabajo conjunto, la confianza y el respeto crean un *meta-contrato psicológico* a través del que son comunicadas las obligaciones de las partes de dicho contrato, de acuerdo con lo sostenido previamente por Rousseau (2004).

Recientemente, Guest y Clinton (2010) se apoyan en Guzzo y colaboradores (1994) para afirmar que, a nivel organizacional, las señales proporcionadas por las políticas y prácticas de recursos humanos pueden jugar un papel

crucial en la formación del contrato, y citan específicamente prácticas como la evaluación del desempeño, compensación y formación. Sin embargo, en un nivel individual, es la percepción de las prácticas de recursos humanos manifestada por los empleados la que aparece como un factor importante en la conformación del propio contrato del sujeto. Así, aquellos empleados que reportan un mayor número de prácticas declaran también un contrato más amplio y con un nivel de *'state'* del contrato psicológico (Guest y Conway, 2002a; Guest, 2004b) más positivo, lo que significa mejor percepción del cumplimiento y de los niveles de justicia y confianza.

### **2.3. Hipótesis sobre la generación de mutualidad**

Por todo lo descrito en apartados anteriores, hipotetizamos que el proceso de creación de mutualidad en los contenidos del contrato psicológico puede ser entendido como resultado de un proceso mediante el que las prácticas de recursos humanos en las organizaciones favorecen la aparición de un entorno de entendimiento compartido sobre los contenidos de las promesas. Un indicador importante en este proceso es el número de prácticas que la organización manifiesta que utiliza y el número de prácticas que el empleado percibe que se utilizan, tal y como nos indican Huselid y colaboradores en

diferentes investigaciones (1996, 1997). El número de prácticas de recursos humanos aplicadas a una organización o a una parte de la misma, vendría a ser un exponente del nivel de inversión que la organización está dispuesta a realizar en el colectivo específico de empleados al que aplica estas prácticas. Así pues, la aplicación de un mayor o menor número de prácticas de recursos humanos se sabe que tiene ciertas consecuencias en el contrato psicológico, entre las que cabría esperar, fundadamente, un mayor número de promesas mutuadas. La base teórica de la hipótesis es sencilla: las prácticas de recursos humanos enriquecen el entorno de relación empleado-empleador y ello acaba generando mayor calidad en la percepción de los contenidos de esa relación (mayor mutualidad en los contenidos de las promesas). A nivel individual, el acercamiento del sujeto a este entorno de entendimiento compartido, se hace a través de un mecanismo cognitivo como el de esquema mental acerca de los significados de esas promesas. La intensidad de las prácticas de recursos humanos es medida por el número de prácticas percibidas por el empleado así como por el número de prácticas que la organización manifiesta que utiliza en su relación con el empleado<sup>3</sup>. Algunos autores (Sonnenberg *et al.*, 2011) han demostrado empíricamente la relación entre el número de prácticas de

---

<sup>3</sup> En relación con las prácticas de recursos humanos, a los empleados se les preguntaba por su percepción acerca de si determinada práctica –de un conjunto de 8- se aplicaba en su empresa. A los representantes de las empresas se les preguntaba acerca de si determinada práctica –de un conjunto de 5- se aplicaba en su organización. Adicionalmente, se les preguntaba por los porcentajes de aplicación de las otras tres políticas de RH. Por razones de claridad metodológica se han tomado como variables independientes el número de prácticas percibidas por el empleado (rango 0-8) y el número de prácticas de rh declaradas por la organización (rango 0-5).

recursos humanos utilizadas en una organización y el nivel de cumplimiento percibido por los empleados en su contrato psicológico.

Por otro lado, situándonos en la idea de que la mutualidad es lo opuesto a la no-mutualidad, y viceversa, nuestra hipótesis es que ambos constructos tienen su causa en el número de prácticas de recursos humanos puestas en juego entre empresa y empleado, y que es la mayor o menor presencia de estas prácticas en la relación de empleo la que está en el origen causal de estos constructos. Sostenemos que el efecto del número de prácticas de recursos humanos afecta a la capacidad de las partes para lograr la mutualidad o acuerdo de que tal promesa de la organización (PO) o tal promesa del empleado (PE), ha sido realizada.

### **2.3.1 Consideraciones preliminares para la formulación de las hipótesis de generación de la mutualidad**

Así, para cada promesa, empleado y organización son preguntados acerca de si una determinada promesa ha sido o no formulada. Con la respuesta de ambas partes, formamos un objeto que representa el estado de mutualidad de esa promesa (tal como estudiamos la mutualidad en esta tesis). Como es lógico, las posibilidades de respuesta (dos por cada parte) crean un panel de cuatro posibles pares de respuesta, representativos del estado de mutualidad

de cada promesa. Necesitamos avanzar un poco la descripción de las variables de mutualidad para poder describir adecuadamente el conjunto de hipótesis de generación de la mutualidad.

Como ejemplo, veamos en el gráfico 4 cómo se ha construido el conjunto de pares de respuesta representativos del estado de mutualidad de las 15 promesas del conjunto de ‘promesas de la organización’ (si el ejemplo fuera sobre el conjunto de promesas del empleado, el número de pares sería de 17):

Gráfico 4: Proceso de generación de las variables de mutualidad: Desde la promesa hasta el perfil de mutualidad del sujeto.

Promesa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Empleado	sí	sí	no	sí	no	si	sí	sí	sí	no	si	no	no	sí	sí
Organización	sí	sí	sí	no	no	sí	no	sí	si	sí	sí	no	sí	no	no

Promesa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total	
Mutualidad PO1	1	1				1		1	1		1					6	Nivel de Mutualidad PO1
Mutualidad PO2				2			2							2	2	4	Nivel de Mutualidad PO2
Mutualidad PO3			3							3			3			3	Nivel de Mutualidad PO3
Mutualidad PO4				4								4				2	Nivel de Mutualidad PO4

En este ejemplo, pues, nuestro sujeto presentaría un perfil de mutualidad en las promesas de la organización en el que seis promesas tendrían mutualidad de tipo PO1, otras cuatro promesas tendrían mutualidad de tipo PO2, otras tres promesas tendrían mutualidad de tipo PO3 y, finalmente, otras dos promesas presentarían mutualidad de tipo PO4. Además, tendría otro perfil

diferente para el conjunto de las promesas del empleado. Ampliamos ahora la información sobre las características de lo que significan estas variables:

- Llamamos Mutualidad PO1 (ss) a aquella variable que recoge el número de veces que el par de respuesta sí-sí aparece para el conjunto de promesas de la organización. Representa a aquella situación de mutualidad caracterizada por el acuerdo de ambas partes de que la promesa ha sido realizada.
- Mutualidad tipo PO2 (sn) es aquella variable que recoge el número de veces que el par de respuestas del tipo sí-no aparece en el conjunto de las respuestas. Representa a aquella situación de mutualidad definida por un desacuerdo caracterizado porque el empleado percibe que la promesa sí ha sido hecha, mientras que el empleador entiende que no.
- Mutualidad PO3 (ns) es aquella variable que recoge el número de veces que el par de respuesta tipo no-sí aparece para el conjunto de las promesas de la organización. Representa a aquella situación de mutualidad caracterizada también por la falta de acuerdo entre las partes de que la promesa ha sido realizada, porque el empleado entiende que la promesa no ha sido realizada mientras que la empresa manifiesta que sí.

- Finalmente, llamamos Mutualidad PO4 (nn) a aquella variable que recoge el número de veces que el par de respuesta no-no aparece en el conjunto de las promesas de la organización. Representa a aquella situación de mutualidad negativa caracterizada por el acuerdo de ambas partes de que la promesa no ha sido realizada.

Así pues, cuando individualizamos el contrato psicológico entre un empleado y su organización, podemos decir que cada sujeto tiene vinculado dos conjuntos de variables que representan el perfil de mutualidad alcanzado en las promesas de la organización (Mutualidad PO) y el perfil de mutualidad logrado en el conjunto de promesas del empleado (Mutualidad PE).

Tabla 1: Nombres completos y abreviados de las variables de mutualidad, representativas del nivel de mutualidad del sujeto en cada uno de los tipos de mutualidad estudiados

Nombre completo de la variable	Nombre abreviado
EN LAS PROMESAS DE LA ORGANIZACIÓN	
Nivel de Mutualidad tipo 1 en PO (ss)	Mutualidad PO1
Nivel de Mutualidad tipo 2 en PO (sn)	Mutualidad PO2
Nivel de Mutualidad tipo 3 en PO (ns)	Mutualidad PO3
Nivel de Mutualidad tipo 4 en PO (nn)	Mutualidad PO4
EN LAS PROMESAS DEL EMPLEADO	
Nivel de Mutualidad tipo 1 en PE (ss)	Mutualidad PE1
Nivel de Mutualidad tipo 2 en PE (sn)	Mutualidad PE2
Nivel de Mutualidad tipo 3 en PE (ns)	Mutualidad PE3
Nivel de Mutualidad tipo 4 en PE (nn)	Mutualidad PE4

Cada perfil está formado por las cuatro variables de tipo de mutualidad que recogen el número de sucesos de mutualidad de cada tipo que se dan en el conjunto de promesas de la organización (PO) y del empleado (PE), con las siguientes denominaciones y sus nombres abreviados, como hemos podido ver en la tabla 1

### **2.3.2 Enunciado de las hipótesis sobre la generación de mutualidad**

Con ello, ya podemos seguir con la enunciación de las hipótesis sobre la generación de la mutualidad, en las que hipotetizamos sobre el efecto del número de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado (*número de prácticas percibidas*) y sobre el efecto del número de prácticas de recursos humanos declaradas por la organización (*número de prácticas declaradas*). Nuestra primera hipótesis es:

*H1a: El número de prácticas percibidas y el número de prácticas declaradas, está positivamente relacionado con el nivel de mutualidad tipo PO1 logrado en el conjunto de promesas de la organización.*

Esta primera hipótesis tiene una complementaria referida a las promesas que el empleado formula a la organización como base de su relación de empleo.

Esta hipótesis complementaria se describe así:

*H1b: El número de prácticas percibidas, y el número de prácticas declaradas, está positivamente relacionado con el nivel de mutualidad tipo PEI logrado en el conjunto de promesas del empleado.*

#### **2.4. Hipótesis sobre la generación de la no-mutualidad**

Nos orientamos ahora hacia la generación de la no-mutualidad en ambos conjuntos de promesas. Esencialmente, sostenemos que si la mutualidad en las promesas del contrato psicológico está basada en el mayor o menor número de promesas percibidas/aplicadas, la no-mutualidad (situación caracterizada por que una de las partes dice que una promesa ha sido hecha mientras que la otra dice lo contrario), será producto de una disonancia en el nivel de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y el número de prácticas que dice aplicar la organización.

Aunque podríamos coincidir en que la mutualidad entre las partes del contrato psicológico es un ‘punto de partida natural’, algunos autores enfatizan, precisamente, la dificultad para conseguir tal punto de acuerdo. Así, Lester, Turnley, Bloodgood y Bolino (2002), en un estudio sobre diferencias en las percepciones de supervisores y subordinados y las atribuciones sobre la ruptura del contrato psicológico, se limitan a atribuir a los numerosos agentes organizacionales que participan en la formación del contrato y al carácter idiosincrásico del propio contrato, las diferencias en las percepciones sobre sus contenidos, en un reconocimiento explícito de las dificultades de conseguir un acuerdo sobre los contenidos de las promesas de la organización.

En el artículo de Shore y un numeroso grupo de investigadores (Shore *et al.*, 2004), estudiando las cambiantes relaciones de empleo, se preguntan por qué aparecen las diferencias de percepción sobre el acuerdo empleado-empendedor. Basándose en resultados de otras investigaciones (Morrison y Robinson, 1997; Robinson y Morrison, 1995, 2000), entienden que las relaciones empleado-empendedor (EOR) son de naturaleza muy compleja, con abundantes elementos a tomar en consideración y con numerosas obligaciones compartidas entre ambas partes de la relación. Por ello, concluyen que es más que probable que algunas obligaciones sean pasadas

por alto cuando no olvidadas, además de la implícitud y ambigüedad de los contenidos de las promesas efectuadas entre las partes.

Tekleab y Taylor (2003) reconocen que ha habido poca investigación acerca de los determinantes del acuerdo entre las partes, y que se ha analizado poco el papel de la incongruencia en el desarrollo de la ruptura o violación así como las causas de esta falta de mutualidad entre las partes. Y ello a pesar de la importancia de los constructos de ruptura y violación. Habría una cierta aceptación en la comunidad de investigadores de que la falta de mutualidad tiene su origen en las propias características del contrato psicológico (subjetividad e implícitud, principalmente), y que, por tanto, la dificultad para lograr altos niveles de mutualidad es consustancial al propio contrato.

En resumen, la consecución de niveles elevados de mutualidad en los contenidos de las promesas de la organización es un proceso complejo y difícil, que requiere un fuerte esfuerzo e inversión de las partes en su formación y, añadiría yo, en su mantenimiento. Si hipotetizamos que la aparición de la mutualidad puede verse favorecida por las oportunidades de interacción entre las partes, derivadas de las prácticas de recursos humanos, hipotetizamos también que las situaciones de no-mutualidad pueden estar afectadas por la no percepción de esas oportunidades de interacción, en alguna de las dos partes del contrato. Por ello, esperamos encontrar

diferencias en las percepciones de las prácticas de recursos humanos que las partes reportan, lo que, en otras palabras, supone una situación en la que alguna o algunas de las prácticas que la organización declara utilizar, no son percibidas como usadas por el empleado, y viceversa. Estas discrepancias pueden ser debidas a numerosas causas que, en esta investigación, no son de nuestro interés. Sencillamente existe una disonancia entre lo que las partes conocen o perciben y esa disonancia tiene efectos que sí nos interesa analizar. Ello nos lleva a cuatro nuevas hipótesis:

*H2: El grado de no-mutualidad en los contenidos que se alcanza en el conjunto de promesas de la organización (PO) y en el conjunto de promesas del empleado (PE), está relacionado con una situación de disonancia entre el número de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y el número de prácticas declaradas por la organización, de manera que:*

*H2a: En las promesas de la organización (PO), el número de prácticas percibidas mantiene una relación positiva con la mutualidad tipo PO2, mientras que el número de prácticas declaradas mantiene una relación negativa con ese tipo de mutualidad.*

*H2b: En las promesas del empleado (PE), el número de prácticas percibidas mantiene una relación positiva con la mutualidad tipo PE2, mientras que el número de prácticas declaradas mantiene una relación negativa con ese tipo de mutualidad.*

*H2c: En las promesas de la organización (PO), el número de prácticas percibidas mantiene una relación negativa con la mutualidad tipo PO3, mientras que el número de prácticas declaradas mantiene una relación positiva con ese tipo de mutualidad.*

*H2d: En las promesas del empleado (PE), el número de prácticas percibidas mantiene una relación negativa con la mutualidad tipo PE3, mientras que el número de prácticas declaradas mantiene una relación positiva con ese tipo de mutualidad.*

## **2.5. Hipótesis sobre la generación de la mutualidad negativa**

Finalmente, nos queda reflexionar sobre la última de las posibilidades de combinación en la mutualidad en las promesas entre empleado y empleador, la que se refiere a aquella en que tanto uno como otro indican que una promesa no ha sido hecha y que hemos denominado como ‘mutualidad negativa’. Entendemos que en este cuarto escenario, caracterizado por bajos niveles de recursos humanos percibidos y declarados, resulta difícil concretar hasta la propia naturaleza de la situación, dada la imposibilidad de determinar si las promesas han sido hechas en sentido negativo (e.g., expresamente se excluye al empleado de los planes de carrera de la empresa y se le hace saber) o, por el contrario, no ha habido promesa o declaración de obligación de ningún tipo (e.g., en ningún momento ha sido comentado entre empleado y empleador el tema del plan de carrera en la empresa) que es una situación diferente de la expresión negativa. En un caso estaríamos delante de una ‘no obligación explícita’ mientras que en el otro caso estaríamos delante de un ‘vacío’ conceptual. Parecería sensato pensar, dado el bajo nivel de prácticas de recursos humanos percibidas y/o declaradas que caracteriza a este escenario, que es esta segunda opción la más plausible, es decir, es la ausencia de comunicación acerca de las obligaciones entre las partes lo que genera este escenario que denominamos de ‘mutualidad negativa’.

En toda la revisión de la literatura existente sobre mutualidad en el contrato psicológico no hemos encontrado ninguna referencia a esta ‘mutualidad negativa’. Conceptualmente, lo más cercano que hemos visto es el artículo de Guest y Conway (1999), en un estudio sobre organizaciones, que analizan en función de los niveles de prioridad de sus políticas de recursos humanos y niveles de importancia otorgada a las relaciones laborales, según percepciones de los empleados. En dicho estudio identifican cuatro tipos de organizaciones, una de las cuales es denominada por los autores como ‘*the black hole*’ y que caracterizan por bajos niveles de prioridad para sus políticas de recursos humanos y por el bajo interés por las relaciones laborales. Respecto al interés de las organizaciones hacia las prácticas de recursos humanos, los autores la operacionalizan mediante el número de prácticas de recursos humanos que son percibidas por los empleados, con lo que el concepto de alto o bajo interés de la organización hacia este tipo de prácticas puede ser relacionado con un alto o bajo número de prácticas percibidas por el empleado. Los empleados de empresas *black hole* compartirían con los empleados agrupados en nuestro cuarto grupo de mutualidad, una baja percepción de prácticas de recursos humanos en sus organizaciones. Las hipótesis que ponemos a prueba son las siguientes:

*H3: El nivel de mutualidad ‘negativa’ que se alcanza en el conjunto de promesas de la organización (PO) y en el conjunto de las promesas del*

*empleado (PE), está relacionado con una escasa utilización y baja percepción de prácticas de recursos humanos, de forma que:*

*H3a: El grado de mutualidad tipo PO4, está relacionado con un bajo número de prácticas percibidas, junto con un bajo número de prácticas declaradas.*

*H3b: El grado de mutualidad tipo PE4, está relacionado con un bajo número de prácticas percibidas, junto con un bajo número de prácticas declaradas.*

Como resumen, las hipótesis planteadas en cuanto a la construcción de la mutualidad y de la no-mutualidad y que pondremos a prueba más adelante, se ubican gráficamente en el gráfico 5:

**Gráfico 5:** Ubicación gráfica de las hipótesis de creación de la mutualidad

EFECTO DEL NÚMERO DE PRÁCTICAS DE RH EN LA GENERACIÓN DE MUTUALIDAD		NIVEL DE PRÁCTICAS DE RH DECLARADAS POR LA ORGANIZACIÓN	
		ALTO	BAJO
NIVEL DE PRÁCTICAS DE RH PERCIBIDAS POR EL EMPLEADO	ALTO	alto/alto Genera mutualidad positiva (o mutualidad) tipo 1(ss)  H1a, H1b	alto/bajo Genera mutualidad tipo 2(sn)  H2a, H2b
	BAJO	bajo/alto Genera mutualidad tipo 3(ns)  H2c, H2d	bajo/bajo Genera mutualidad tipo 4(nn)  H3a, H3b

Shore y Barksdale (1998) utilizan un esquema similar para categorizar a los sujetos de su investigación en función de la pertenencia a uno de cuatro grupos, basados en una tabla 2x2 formada con la percepción del sujeto del nivel (alto o bajo) de las obligaciones de empleados y empleadores. Las aportaciones de Shore *et al.* resultan muy interesantes, en el sentido de que hacen una categorización que presenta resultados significativamente diferentes entre grupos, para un conjunto de variables organizacionales como la intención de permanecer en la empresa, el apoyo percibido, la carrera profesional, etc, aunque desde una perspectiva unilateral, desde el punto de vista de la percepción del empleado.

## **2.6. Hipótesis sobre la independencia de niveles de mutualidad en ambos conjuntos de promesas, de la organización (PO) y del empleado (PE)**

En el campo de la generación de la mutualidad nos queda una pregunta en el aire. En realidad, las relaciones de empleo y el contrato psicológico que las representa se construyen alrededor de dos núcleos de promesas, las de la organización y las del empleado. Lo que estamos intentando demostrar es que la mutualidad y la no-mutualidad en ambos entornos de promesas están producidas por las prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado

y declaradas por la organización que, siguiendo las ideas de Bowen y Ostroff (2004) producen oportunidades de interacción, y que autores como Delery y Dotti (1996), entienden que diferentes conjuntos de prácticas de recursos humanos pueden ser igualmente efectivos para la consecución de determinados objetivos porque lo que importa es la interacción más que la práctica concreta en sí. Por ello, teorizamos que los procesos de generación de mutualidad en el entorno de las promesas de la organización (PO) y la generación de mutualidad en el entorno de las promesas del empleado (PE) son procesos diferentes en su naturaleza pero que comparten numerosas características, entre otras su origen causal. Por ello, hipotetizamos que

*H4: Los niveles de mutualidad alcanzados en ambos conjuntos de promesas, de la organización (PO) y del empleado (PE), no son independientes entre sí.*

## **2.7. Consecuencias de la mutualidad y de la no-mutualidad**

Hasta la fecha, las consecuencias de la mutualidad como tal no han sido estudiadas de forma intensiva por los investigadores del contrato psicológico. Sí lo ha sido la no-mutualidad, entendida como situación de incongruencia o

la *falta de acuerdo* (desacuerdo) y que actúa como una de las causas conocidas de la ruptura del contrato psicológico que, a su vez, es vista como causa de ciertos *outcomes* negativos. En efecto, existe una cierta tradición investigadora sobre el concepto de ruptura del contrato psicológico, concepto que ha sido considerado como, posiblemente, el constructo más importante en la teoría del contrato psicológico (Conway y Briner, 2002a). Al estudiar estos procesos, deberíamos recordar que una relación de empleo y el contrato psicológico que la represente es creada para beneficio de las dos partes de la relación (Dabos y Rousseau, 2004), y que habría mucho de normalidad en esperar que el contrato fuera cumplido por ambas partes. Sin embargo, eso no siempre ocurre o no ocurre de forma satisfactoria para las partes. Por ello, en nuestro esquema teórico de estudio, las cuatro situaciones o ámbitos de mutualidad son relevantes: el de la mutualidad, los dos de no-mutualidad y la situación de mutualidad negativa que podemos entender, como explicamos en su momento, como una situación de difícil concreción acerca de si una promesa ha sido hecha o no. Nos interesa conocer las consecuencias y efectos de estas cuatro situaciones, en una serie de variables relevantes en la teoría del contrato psicológico, basadas en las percepciones de los sujetos (nivel individual) y que analizamos como variables dependientes en el capítulo de análisis de los efectos de la mutualidad.

### **2.7.1. Bases teóricas de los efectos de la mutualidad**

En esta revisión teórica de los efectos de la mutualidad, parece relevante prestar un poco de atención a los procesos de medición del propio contrato psicológico, como proceso necesario para medir los efectos de su variable de mutualidad. En tal sentido, Conway y Briner, en su libro sobre teoría e investigación en el contrato psicológico (2005), dedican atención a analizar los cuestionarios disponibles más interesantes para medir el contrato psicológico en sus diferentes aspectos. En el apartado correspondiente a la medida de la ruptura-cumplimiento del contrato, citan numerosos cuestionarios orientados a preguntar si la promesa ha sido cumplida o no (más frecuentemente desde la perspectiva del empleado) al tiempo que piden al sujeto que se posicione en un continuo entre la ruptura o el cumplimiento, mientras que son menos frecuentes los cuestionarios orientados a medir el cumplimiento de los contenidos del contrato desde ambas partes del mismo (Rousseau, 2000). En su texto citado, Conway y Briner (2005) hacen mención a un tercer tipo de cuestionarios en los que, primero se les pregunta a los sujetos acerca de si la promesa ha sido hecha o no y, sólo si ésta ha sido hecha, se les pide a los sujetos que expresen el nivel de cumplimiento percibido (e.g. Guest y Conway, 2002b; Kickul, Lester y Finkl, 2002).

Para realizar nuestro recorrido sobre los efectos de la mutualidad, en primer lugar, focalizamos nuestra atención sobre la percepción del cumplimiento de las promesas del contrato psicológico. Respecto a los beneficios de la mutualidad sobre el cumplimiento, cabe tener presente las aportaciones de Cannon-Bowers y Salas (2001) y su aseveración de que la cognición compartida parece producir una suerte de “buen resultado”. También Rousseau, (2001b) asegura que la cognición compartida facilita la construcción de sentido en el entorno laboral y, en consecuencia, un “mejor resultado” de los *outcomes* individuales. En ambos casos nuestra hipótesis será que ese “buen o mejor resultado” se identifica con un mejor nivel de cumplimiento percibido en las promesas del contrato.

Pero no ha habido mucha investigación intentando medir el efecto de la mutualidad. En el texto de Conway y Briner celebrando los 50 años de investigación sobre contrato psicológico (2009) los autores sólo citan en el campo de la mutualidad la investigación de Dabos y Rousseau (2004), donde también estos últimos autores reconocen que la mutualidad ha sido escasamente estudiada. Dabos y Rousseau utilizan en su estudio un *set* muy específico formado por investigadores y sus respectivos directores de investigación, como partes del contrato psicológico, con lo que superan una de las dificultades clásicas de este tipo de estudio, que es quién habla por la organización (Guest y Conway, 2000). La base de utilidad sobre la que se

asienta el efecto de la mutualidad está perfectamente resumida en la idea de Rousseau (1995) de que, cuando empleados y empleadores están de acuerdo en los contenidos de sus contratos, los intercambios futuros se desarrollan de forma predecible por cada parte, facilitando la planificación, la coordinación y el desempeño efectivo. Este acuerdo, según Dabos y Rousseau, se manifiesta en el grado de mutualidad (y reciprocidad) entre las partes del contrato. Así, “la mutualidad proporciona a las partes la base para alinear las conductas de acuerdo con los compromisos hechos y aceptados” (p. 54). Los autores concluyen afirmando que

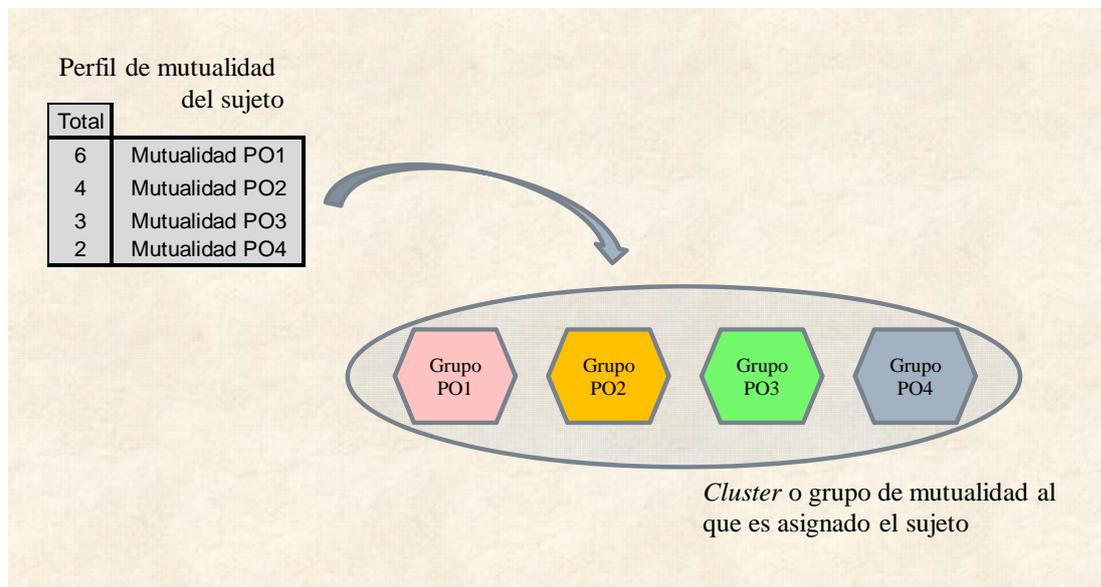
“la mutualidad puede ser más que una percepción: puede ser un hecho, al menos en cierto grado” (p. 67) y que “crear y mantener la mutualidad de entendimiento entre las partes no sólo mejora la calidad de la relación de empleo,... (sino que) la mutualidad también contribuye a mejorar el rendimiento individual y el éxito en la carrera” (p. 68).

No obstante, los autores también nos advierten de que en un entorno organizacional, con más diversidad de perfiles profesionales en sus empleados, la mutualidad puede ser más difícil de conseguir.

### 2.7.2. Consideraciones preliminares para la formulación de las hipótesis sobre efectos de la mutualidad

La estrategia que utilizaremos para el análisis de las consecuencias de la mutualidad está basada en la formación de conglomerados que recojan, para cada conjunto de promesas, los grupos en los que distribuiremos a los sujetos, en función de su perfil de mutualidad. Con ello, cada sujeto estará ‘integrado’ dentro de uno de los grupos de promesas de la organización y dentro de uno de los grupos de promesas del empleado. En el gráfico 6 se representa el proceso seguido:

Gráfico 6: Esquema de creación de los grupos de mutualidad en promesas de la organización, a partir de las variables de mutualidad.



Y las denominaciones de los mismos, así como su nombre abreviado para que puedan ser seguidos más fácilmente por el lector son:

Tabla 2: Nombres completos y abreviados de los grupos de mutualidad<sup>4</sup>, para promesas de la organización.

Denominación del grupo	Nombre abreviado
Grupo de mutualidad en PO de tipo 1	Grupo PO1
Grupo de mutualidad en PO de tipo 2	Grupo PO2
Grupo de mutualidad en PO de tipo 3	Grupo PO3
Grupo de mutualidad en PO de tipo 4	Grupo PO4

Como veremos en su momento, en la determinación del número de conglomerados para las promesas de la organización se ha optado por un modelo de cuatro grupos. En el ejemplo para las promesas de la organización, nuestro sujeto, en función de su perfil de mutualidad, habría sido asignado, a través del proceso de conglomeración, a uno de los ‘Grupos’ resultantes, que describimos a continuación:

- Grupo de mutualidad PO1 (ss), es el grupo de mutualidad en las promesas de la organización de tipo 1, en donde se integran aquellos sujetos vinculados al perfil de mutualidad caracterizado por la predominancia de Mutualidad tipo PO1, caracterizada por el par de respuestas si-si.
- Grupo de mutualidad PO2 (sn), integrado por sujetos que, en el conjunto de las promesas de la organización, tienen un perfil orientado hacia el tipo de mutualidad con el par de respuestas si-no, es decir, que

<sup>4</sup> Con el sistema de nombres abreviados, las variables de nivel de mutualidad, que son utilizadas como variables *cluster*, se reconocen porque llevan el nombre de ‘mutualidad tipo ...’ en la denominación, mientras que los grupos, *clusters* o conglomerados de mutualidad van precedidas de la palabra ‘Grupo’

el sujeto tiende a percibir más promesas de las que la organización declara haber realizado.

- Grupo de mutualidad PO3 (ns), donde se integran los sujetos que, en el conjunto de las promesas de la organización, tienen un perfil orientado hacia el tipo de mutualidad con el par de respuestas no-si, es decir, que el sujeto tiende a percibir menos promesas realizadas de las que la organización declara haber realizado.
- Finalmente, el Grupo de mutualidad PO4 (nn), caracterizado por agrupar a sujetos que, en el conjunto de las promesas de la organización, tienen un perfil con predominancia de respuestas no-no, es decir, de pares de respuestas que indican que la promesa no ha sido hecha, representativos de la mutualidad negativa.

Se ha realizado, también, un análisis *cluster* de los perfiles de mutualidad de las promesas del empleado, en el que la decisión basada en resultados estadísticos ha sido la de adoptar un modelo de seis grupos. Con el mismo criterio que para el otro conjunto de promesas, indicamos las denominaciones de los seis grupos que se obtienen del proceso de conglomeración, así como sus nombres abreviados (tabla 3).

Tabla 3: Nombres completos y abreviados de los grupos de mutualidad, para promesas del empleado.

Denominación del grupo	Nombre abreviado
Grupo de mutualidad en PE de tipo 1 Nivel alto	Grupo PE1a
Grupo de mutualidad en PE de tipo 1 Nivel medio	Grupo PE1m
Grupo de mutualidad en PE de tipo 1 Nivel bajo	Grupo PE1b
Grupo de mutualidad en PE de tipo 2	Grupo PE2
Grupo de mutualidad en PE de tipo 3	Grupo PE3
Grupo de mutualidad en PE de tipo 4	Grupo PE4

En el grupo de promesas del empleado, los seis grupos se identifican, en síntesis, con tres conglomerados que, cada uno de ellos, agregan a empleados con perfil de mutualidad distintos (alto, medio, bajo), y otros tres que agregan a empleados con otros perfiles de mutualidad.

### 2.7.3 Enunciado de las hipótesis sobre las consecuencias de la mutualidad

Con todo ello, ya podemos formular las siguientes hipótesis relacionadas con las consecuencias de la mutualidad:

*H5: El nivel de cumplimiento en las promesas de la organización (PO) percibido por el empleado será mayor para los sujetos del Grupo PO1 que para el resto de sujetos, de forma que:*

*H5a: El nivel percibido de cumplimiento en las promesas de la organización será mayor en los sujetos del Grupo PO1 que en los del Grupo PO2.*

*H5b: El nivel percibido de cumplimiento en las promesas de la organización será mayor en los sujetos del Grupo PO1 que en los del Grupo PO3.*

*H5c: El nivel percibido de cumplimiento en las promesas de la organización será mayor en los sujetos del Grupo PO1 que en los del Grupo PO4.*

Volvemos ahora nuestra atención al terreno de la no-mutualidad y su resultado más esperable. La ruptura del contrato puede ocurrir “cuando una parte en una relación de empleo, percibe que la otra ha fallado en el cumplimiento de la obligación prometida” (Robinson y Rousseau, 1994, p. 247). La ruptura también ha sido definida como la identificación cognitiva que una de las partes de la relación hace de que la otra no ha cumplido una o más de sus obligaciones percibidas, para distinguirla del concepto de violación, que se entiende como la reacción emocional que acompaña a la ruptura (Morrison y Robinson, 1997). En otros espacios de esta tesis hemos visto el papel del desacuerdo en el modelo de violación de contrato

psicológico, modelo en el que estas autoras señalan a la incongruencia (entendida como falta de mutualidad) como una de las causas de la percepción de incumplimiento de una promesa, lo que significa un proceso cognitivo (percepción de ruptura) al que sigue un proceso emocional (sentimientos de violación). Para las autoras, la incongruencia se alimenta de las divergencias en el esquema mental entre empleado y empleador, de la complejidad y ambigüedad de las promesas y de los problemas de comunicación (Conway y Briner, 2002a).

Frecuentemente, la ruptura ha sido conceptualizada por los investigadores como concepto opuesto al cumplimiento, como hacen Robinson y Rousseau (1994) y Shore y Tetrick (1994) que identifican la ruptura con la falta de cumplimiento de la promesa realizada, y así ha sido conceptualizada en algunos de los cuestionarios que miden ruptura que han sido comentados anteriormente (e.g. Tekleab y Taylor, 2003). Esta conceptualización de ruptura está ampliamente aceptada pero ello no significa que el concepto de ruptura no merezca más reflexión. Así en la citada obra de Robinson y Rousseau, las autoras indican que “algunas personas que perciben que sus contratos han sido violados, reportan un significativo nivel (entre moderado y elevado) de cumplimiento” (1994, p. 251) sugiriendo procesos de evaluación distintos para la ruptura y para el cumplimiento. Otros investigadores sugieren que la ruptura del contrato y el propio contrato no comparten una

misma naturaleza conceptual y temporal. Así, mientras el contrato es entendido como *proceso*, la ruptura es vista como un *evento* (Conway y Briner, 2002a).

La percepción de ruptura y los sentimientos de violación que la pueden acompañar parecen estar en el origen de conductas del empleado relacionadas con la satisfacción con el trabajo (Gakovic y Tetrick, 2003; Pate, Martin y McGoldrick, 2003; Robinson y Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994; Tekleab y Taylor, 2003; Zhao, Wayne, Glibkowski y Bravo, 2007), el compromiso organizacional (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Lester *et al.*, 2002; Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood, 2003), o la intención de permanecer en la empresa (Robinson y Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley y Feldman, 2000). Otros autores abordan directamente el estudio del cumplimiento y sus efectos sobre variables individuales como compromiso organizacional (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000) o intención de abandono de la empresa (Parzefall, 2008).

Para algunos autores, las situaciones de ruptura del contrato psicológico pueden encontrarse con frecuencia en entornos laborales. Conway y Briner (2002a) demuestran que tanto la ruptura de las promesas como el sobrecumplimiento de las mismas, son situaciones que se dan en cualquier aspecto del trabajo. Estos autores llevan a cabo un estudio en el que, usando

la técnica del registro diario, intentan analizar tanto la ruptura como el sobrecumplimiento de las promesas con la inmediatez de “cuando realmente ocurren”. En su estudio, con un enfoque en el nivel intra-individual, que es el que consideran adecuado para analizar los efectos en los sujetos de la ruptura o sobrecumplimiento del contrato psicológico por el proceso de “interpretación” individual que se produce, indican que si la ruptura de las promesas se relaciona negativamente con el estado de ánimo y con reacciones emocionales negativas, el cumplimiento sobreexcedido de las promesas produce el efecto contrario, es decir, un estado de ánimo positivo y unas reacciones emocionales en el sujeto, asimismo positivas. Los autores conceden importancia a la explicitud *vs* implícitud de las promesas porque operan como variable que modula el juicio del sujeto sobre la voluntariedad de la ruptura.

Los resultados del citado trabajo de Conway y Briner (2002a) tienen aspectos muy interesantes. Así, los efectos de las promesas excedidas sobre el estado de ánimo diario descrito por el sujeto era más reducido que cuando se analizaba el efecto de la ruptura de la promesa. Así mismo, la ruptura de la promesa suele estar acompañada de sentimientos de haber sido engañado, de mayor intensidad que cuando se trata de las consecuencias de las promesas sobreexcedidas. Las promesas incumplidas podrían estar relacionadas, principalmente, con sentimientos de engaño y de ofensa, mientras que las

promesas sobreexcedidas se relacionarían con sentimientos de autoestima, de sentirse atendido y de sorpresa. Podría entenderse que los efectos de la ruptura pueden ser más fuertes que los del cumplimiento sobreexcedido y afectar más a unos *outcomes* que a otros. En todo caso, el método de recogida de información de la investigación de Conway y Briner permite reunir simultáneamente información sobre la ruptura y el sobrecumplimiento de las promesas, mientras que otros métodos de recogida de datos menos inmediatos pueden sobrevalorar las percepciones de incumplimiento sobre las de sobrecumplimiento.

En un interesante artículo (Montes y Zweig, 2009) se analiza la importancia y necesidad de medir separadamente las percepciones de los empleados sobre las promesas recibidas, por un lado, y los incentivos recibidos (*delivered inducements*), por otro lado, que, para mayor claridad, miden en momentos diferentes. Apoyándose en resultados de investigaciones sobre satisfacción de los empleados, sentimientos de violación e intenciones respecto al empleo, algunos autores (Lambert, Edwards y Cable, 2003; Montes y Irving, 2008) encuentran que es más fuerte la relación con los incentivos percibidos que con la discrepancia entre lo prometido y lo ofrecido. En otras palabras, aun reconociendo las limitaciones de estos estudios, los autores otorgan más importancia a los incentivos intercambiados que a las promesas del propio contrato psicológico. Los autores concluyen en su investigación sobre el

papel que tienen las promesas en la ruptura del contrato psicológico, que “las percepciones de ruptura pueden surgir (incluso) cuando las promesas no fueron realizadas” (p.1250), situación que puede originar hasta la aparición de reacciones negativas (sentimientos de violación) a pesar de la no existencia previa de promesas, lo que los autores intentan explicar con el argumento de la naturaleza perceptual de las promesas. En su investigación llegan a la conclusión de que los empleados utilizan más el concepto de incentivos percibidos que el de promesas realizadas, en la creación de percepciones de ruptura.

Finalmente, nuestro modelo teórico de mutualidad / no-mutualidad tiene un cuarto ámbito, formado por aquellas promesas de las que ambas partes predicen que no han sido formuladas y que hemos dado en llamar ‘mutualidad negativa’ (nn). Las razones para que tal situación exista pueden ser varias. Una de ellas es que la parte que formula la promesa y la que la recibe, acuerdan ‘activamente’ que la promesa no forma parte del catálogo de promesas correspondiente. La segunda posibilidad es que las partes no se hayan planteado siquiera si la promesa es formulada o no. El resultado teórico de ambas situaciones es el mismo: “esta promesa no ha sido formulada”. Pero el resultado real debería ser distinto habida cuenta que las dos situaciones tienen su origen en dos procesos diferentes. Lamentablemente, dado el carácter perceptual del contrato psicológico, no es

posible discernir cuándo una promesa está en una u otra situación. En todo caso, como en su origen encontramos una situación de bajo nivel en las prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y declaradas por la organización, hacemos la presunción de que esta situación de ausencia de promesa no es sino el resultado de un vacío de comunicación entre las partes del contrato psicológico.

Por otro lado, el contrato psicológico que, hasta ahora estamos entendiendo como contenedor de relaciones entre variables relevantes en la teoría del propio contrato psicológico, debe ser, también, entendido de un modo holístico, en el que las relaciones entre las múltiples variables se producen simultáneamente, y los efectos de dichas relaciones aparecen encadenados, a veces operando en el mismo sentido, con lo que se potencia su efecto, a veces operando en sentido opuesto con lo que este efecto se diluye, hasta hacerse poco evidente. En definitiva, el contrato psicológico constituye un campo de análisis en el que elementos cognitivos y evaluativos (cumplimiento o ruptura de las promesas de la otra parte), elementos emocionales (sentimientos de violación, satisfacción en el trabajo), y elementos conductuales (propensión al abandono), cada uno con sus propios ‘tempos’ pero que confluyen en un momento dado en un proceso en el que hipotetizamos que el tipo de mutualidad dominante en el mismo acaba produciendo unos determinados efectos. Utilizando el proceso de

conglomeración o *clusterización* que hemos señalado anteriormente y que, recordemos, está basado en la característica de mutualidad en las promesas de la organización, hemos formado cuatro grupos de empleados en función de los perfiles de mutualidad en las promesas de la organización.

Apoyándonos en un modelo teórico de relaciones entre variables clásicas del contrato psicológico que presentamos y justificamos en el capítulo correspondiente y en base a los grupos de mutualidad, hemos elaborado una serie de hipótesis con el objetivo de mostrar que, en función del perfil de mutualidad de cada grupo, se establecen diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre las variables analizadas. Debido a ello, esperaríamos demostrar que la mutualidad modula las relaciones entre determinadas variables dependientes, utilizadas para construir un modelo teórico en el que se relaciona el cumplimiento de las promesas de la organización (*cumplimiento de la organización*), el sentimiento de violación percibido por el sujeto (*violación*), la satisfacción en el trabajo manifestada por el sujeto (*satisfacción*) y la propensión del sujeto al abandono de la organización (*propensión al abandono*). Por ello, hipotetizamos que:

*H6: En las promesas de la organización, la mutualidad produce efectos de modulación en la relación entre variables del modelo teórico puesto a prueba, de modo que:*

*H6a: La mutualidad modulará la relación entre el cumplimiento de la organización y la violación.*

*H6b: La mutualidad modulará la relación entre la violación y la propensión al abandono.*

*H6c: La mutualidad modulará la relación entre la satisfacción y la propensión al abandono.*

*H6d: La mutualidad modulará la relación entre el cumplimiento de la organización y la satisfacción.*

*H6e: La mutualidad modulará la relación entre la violación y la satisfacción.*

Si se producen niveles significativamente distintos en la fuerza de las relaciones entre las variables del modelo, a través de los diferentes grupos formados con el criterio de mutualidad, entenderemos que existen efectos de modulación en las relaciones debidos a este criterio de mutualidad. En ese caso, los análisis a realizar nos permitirán determinar el tipo de modulación .

**CAPÍTULO TERCERO**

**METODOLOGÍA**



### **3. METODOLOGÍA**

Este apartado recogerá la información correspondiente al procedimiento de recogida de datos necesarios para los análisis, se describirá con detalle la muestra utilizada, se describirán las variables que participan en los análisis, y se comentarán las principales metodologías utilizadas en ellos.

#### **3.1 Diseño de la investigación y procedimiento de recogida de datos**

Los datos para esta investigación proceden de la segunda fase del proyecto PSYCONES (*Psychological Contracts across Employment Situations*),

investigación encuadrada en el 5º Programa Marco patrocinado por la Unión Europea<sup>5</sup> y desarrollado en siete países (Reino Unido, Países Bajos, Bélgica, Suecia, Alemania España e Israel), y orientado a conocer las variaciones en los modelos de relaciones de empleo en función del tipo de contrato laboral. Se recogió información de tres sectores: alimentación/manufacturas, retail/distribución y educación. En la primera fase de este proyecto se desarrolló un estudio piloto de carácter exploratorio (SALTSA), que permitió afinar el modelo conceptual, así como la validación de las medidas utilizadas posteriormente en el proyecto. El cuestionario patrón fue redactado en inglés y traducido a los diferentes idiomas de los países participantes a través del procedimiento “translation/back translation” (Werner y Campbell, 1970).

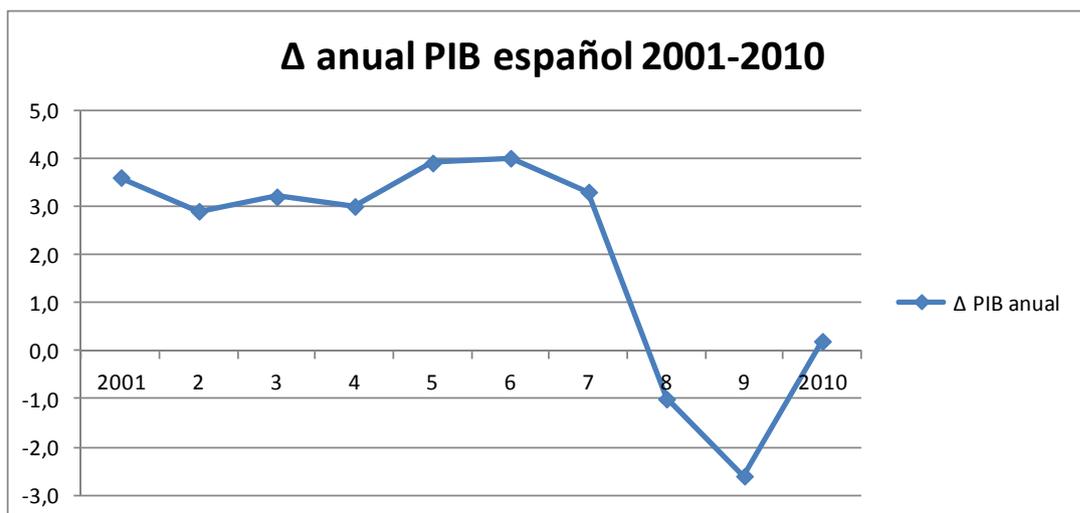
Para la toma de datos, los investigadores visitaron cada empresa para explicar el proceso de recogida de datos. Los cuestionarios fueron distribuidos y recogidos por los investigadores o, en ocasiones, remitieron los cuestionarios a las empresas quienes se encargaron de su distribución, recogida y remisión a los investigadores en sobre precintado. Dado el objetivo específico de la investigación se hizo un esfuerzo considerable para obtener datos de organizaciones con una suficiente proporción de empleados temporales (Isaksson *et al.*, 2003).

---

<sup>5</sup> Puede encontrarse información más detallada sobre PSYCONES en ‘[www.uv.es/~psycon](http://www.uv.es/~psycon)’

Todo este proceso se realizó durante 2004, en un momento en el que el mercado laboral y la economía del mundo occidental estaban en un momento de fuerte crecimiento, que se había consolidado, con breves interrupciones de escasa relevancia, desde mediados de la década anterior. En el gráfico 7 podemos ver las tasas de crecimiento anual del Producto Interior Bruto español en el periodo de realización del trabajo de campo (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2012).

Gráfico 7: Tasas anuales de crecimiento del PIB español (2001-2010)



El modelo de contrato psicológico implícito en PSYCONES es aquel que es descrito por el propio empleado y por un directivo que actúa como representante de la organización, generalmente un directivo de Recursos Humanos. Es sabido que diferentes perspectivas de comunicación de estos representantes producen modelos de contratos psicológicos distintos. Una vez más, nos enfrentamos al problema de identificar claramente quién puede

describir, por parte de la organización, el contrato psicológico y sus contenidos. Sin embargo, Guest y Conway (2002a) encuentran en su investigación que los directivos eran vistos por los empleados como agentes representativos de la organización (no especifican que tengan que ser, necesariamente, directivos de Recursos Humanos, pero sí directivos) en lo que a su contrato psicológico se refiere. Por otro lado, la investigación de PSYCONES ofrece una estimulante visión bilateral, con un abundante número de cuestiones que se formulan a la organización, pero en la que, los investigadores, para medir ciertos *outcomes* del contrato psicológico que reflejan percepciones, actitudes y conductas de los empleados, entienden que la mejor forma para medirlos es preguntando a los propios empleados (Guest y Conway, 2002a).

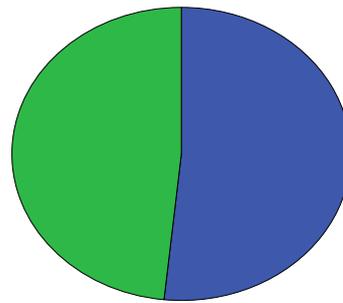
### **3.2 Descripción de la muestra**

Para nuestro estudio utilizamos exclusivamente la muestra española (942 empleados). Las variables demográficas y características laborales que mejor describen a los sujetos de esta muestra son:

*Género:* La muestra está formada por un 51,63% de mujeres y un 48,37% de hombres.

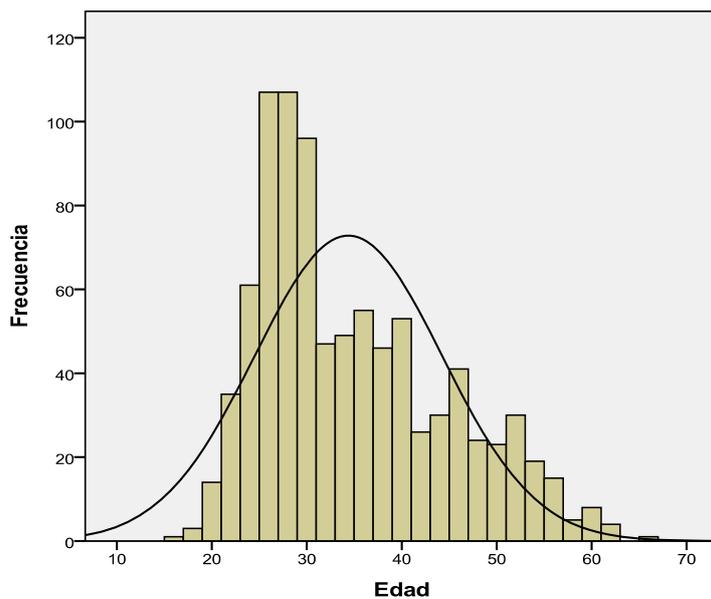
Tabla 4: Frecuencias de la variable 'Género'

Género	Sujetos	%
Hombres	446	48,37%
Mujeres	476	51,63%
(No indican: 20 sujetos)	922	100,00%



*Edad:* La edad media de la muestra de trabajadores es de 34,38 años (d.t. 9,86 años).

Gráfico 8: Frecuencias para la variable 'Edad'

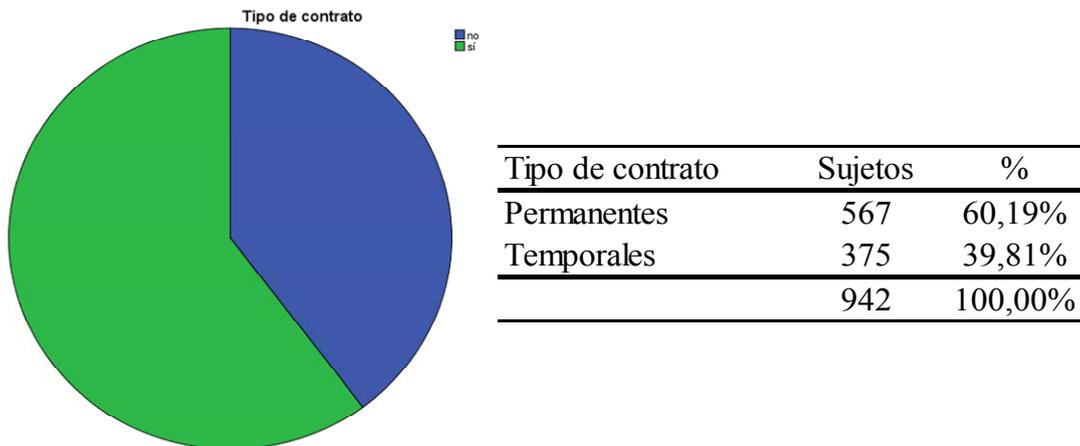


*Tipo de contrato:* Se entiende por empleados con contratos permanentes aquellos que tienen un contrato de trabajo sin fecha de terminación estipulada y que no pueden ser considerados eventuales ni sujetos a plazos temporales, excepto por razones legales basadas en criterios de edad (e.g., jubilación) (Isaksson *et al.*, 2007). Definimos el empleo temporal como sugiere la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):

“Un trabajo puede ser visto como temporal si ambas partes, empleado y empleador, entienden que la finalización del trabajo está determinada por condiciones objetivas, como alcanzar una determinada fecha, la terminación de un proyecto o el retorno de otro empleado al que se estaba reemplazando temporalmente.” (OECD-Organization for Economic Co-operation and Development, 2002).

Así pues, un empleo temporal tiene una duración limitada, lo que le diferencia de los empleos de duración ilimitada o no determinada, como los empleos permanentes. La permanencia o la no permanencia es una característica del tipo de contrato. La distribución de esta variable en nuestra muestra fue la siguiente:

Tabla 5: Distribución por tipo de contrato



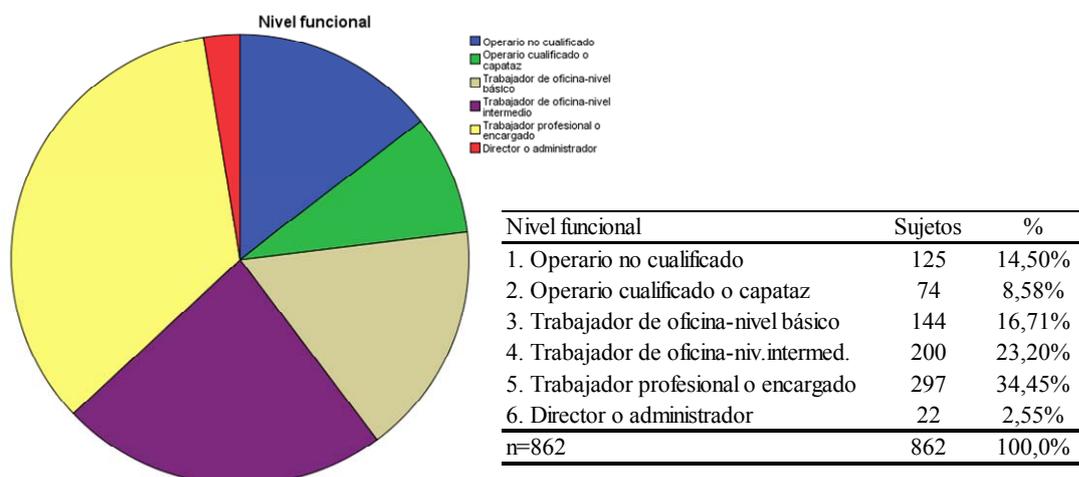
*Nivel profesional:* En el estudio se utiliza el “Esquema de clases” de Goldthorpe, ampliamente respaldado en investigaciones anteriores (ver Evans, 1992). Se asume que es una escala de intervalo (Operarios sin formación=1; Directores=6). Siguiendo el modelo teórico, distinguimos en el estudio seis niveles:

1. Trabajador operario no cualificado (e.g. trabajador/a de una línea de montaje)
2. Trabajador operario cualificado o capataz (e.g. electricista, montador, técnico, ...)
3. Trabajador de Oficina –nivel básico (e.g. mecanógrafo/a, secretario/a, operador/a de teléfono, técnico informático, vendedor/,...)

4. Trabajador de oficina –nivel intermedio- o supervisor de trabajadores de oficina (e.g. Operador informático, representante comercial, ...)
5. Trabajador profesional –nivel superior- o encargado (e.g. Director de tienda o grandes superficies comerciales, director de oficina, ingeniero, profesor universitario, ...)
6. Director o administrador (e.g. Director de un departamento, colegio, instituto, rector, ...)

En nuestra muestra, menos del 25% eran trabajadores de ‘cuello azul’, mientras que el 37% estaría en los grupos ‘Trabajador profesional –nivel superior- o encargado’ o ‘Director o administrador’. En esta escala, los porcentajes de distribución de sujetos en cada uno de los seis niveles funcionales es la siguiente:

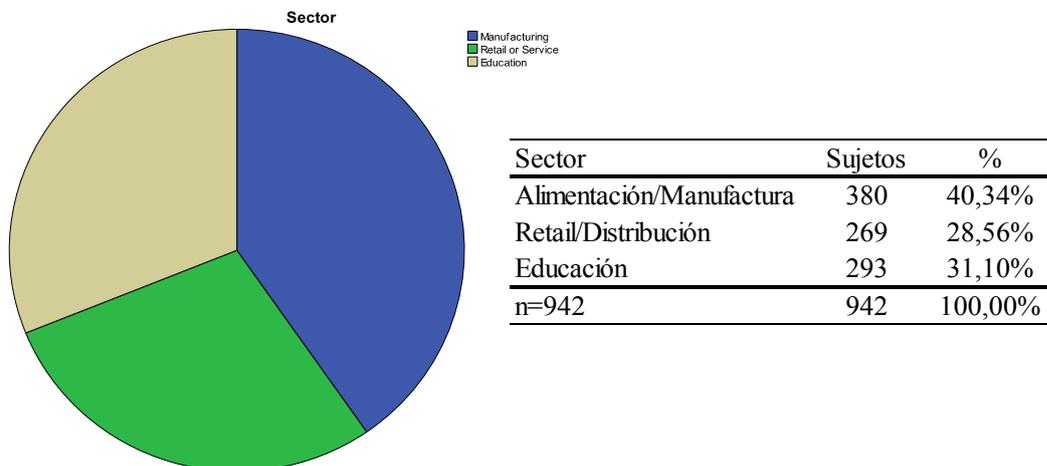
Tabla 6: Niveles profesionales por tipo de empleo (en %)



Asumido el carácter de escala de intervalo, la media de los trabajadores permanentes en la escala funcional es de 3,88 y la de trabajadores temporales de 3,22.

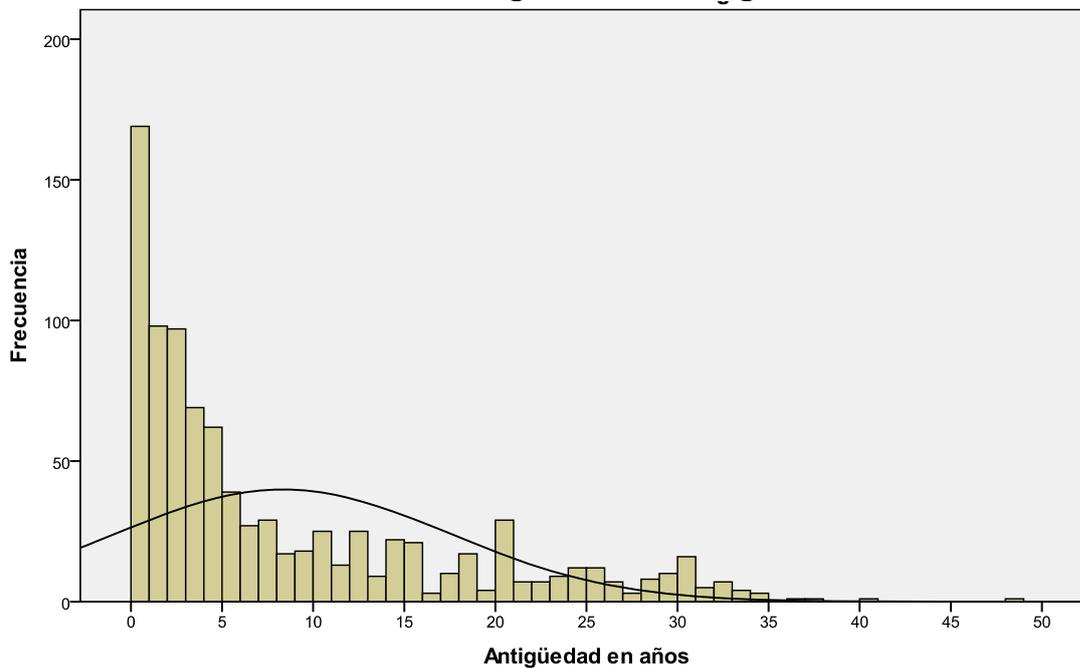
*Sector:* Las empresas representadas en la muestra son 47 (81,8% sector privado, 18,2% sector público), pertenecientes a tres sectores de actividad económica: Alimentación/Manufacturación, Distribución/Retail y Educación. Estos tres sectores estaban bien representados en todos los países que participaron en el estudio y empleaban a un razonable porcentaje de trabajadores temporales. Además, tomados en conjunto, son una muestra que se entendía representativa de las diferentes tendencias en relaciones de empleo. Se crearon variables *dummy* para los sectores de Alimentación y Educación. La distribución sectorial es la siguiente:

Tabla 7: Frecuencias para la variable 'Sector'



*Antigüedad en la empresa:* Representa, medido en años, el periodo de antigüedad en la empresa. La media de esta variable en la muestra es de 8,13 años (d.t. 9,13 años):

Gráfico 9: Media de antigüedad en la organización, en años



### 3.3 Principales variables de análisis

En este apartado describimos las principales variables participantes en nuestros análisis, que agrupamos en bloques homogéneos para un mejor seguimiento.

### 3.3.1 Variables sobre prácticas y políticas de recursos humanos

*Prácticas de Recursos Humanos:* La escala de prácticas de recursos humanos fue desarrollada por Guest y Conway (1998). Está formada por ocho prácticas seleccionadas por los autores como representativas de las prácticas habitualmente utilizadas en las empresas de nuestro entorno socio-cultural. Un ejemplo del tipo de cuestiones tratadas en los ítems es: *¿Su organización le da suficientes oportunidades para expresar su punto de vista en temas y aspectos relacionados con su trabajo?*

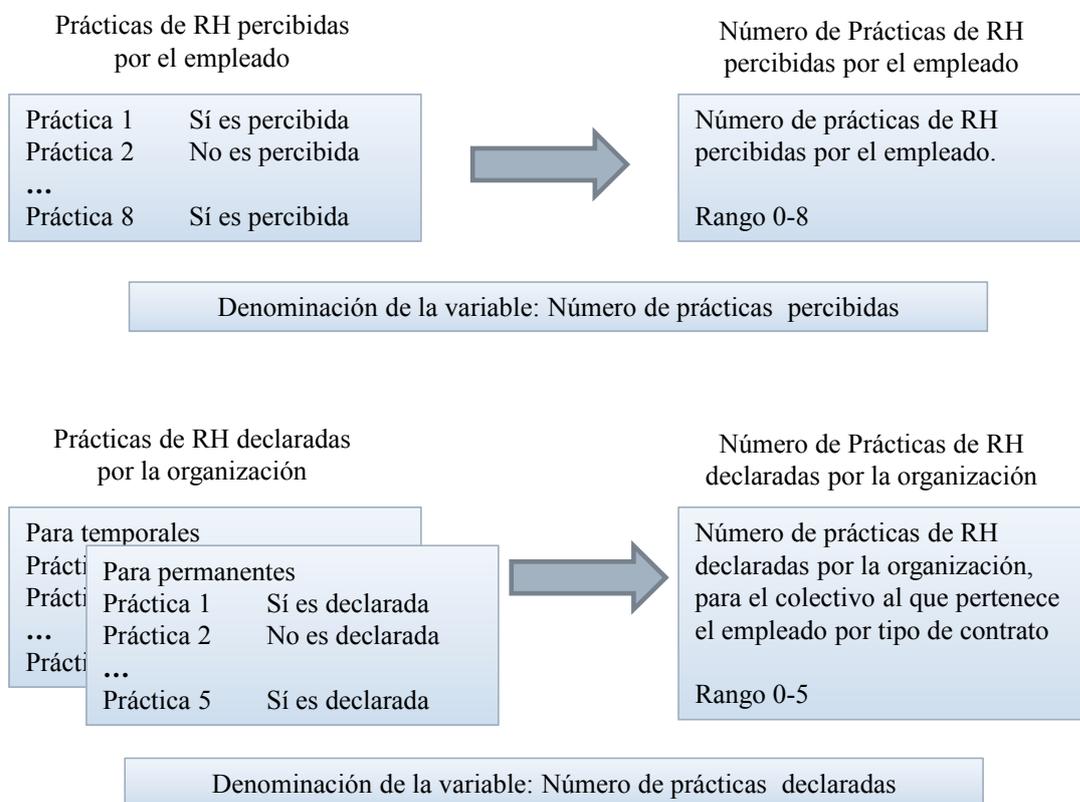
La medida de la utilización de las prácticas de recursos humanos en este estudio se realizó, por lo que a la parte de empleados se refiere, preguntándoles, para cada una de las prácticas, si habían percibido que su empresa les había aplicado dicha práctica durante el período de los 12 meses anteriores. La respuesta se daba a través de tres posibles respuestas (“1. *No, en absoluto*”, “2. *Sí*”, “3 *No lo sé*”). En la utilización de las respuestas se consideró que las respuestas “*No*” y “*No lo sé*” significaban una percepción de no utilización de la práctica, y sólo se consideró la respuesta “*Sí*”, como expresión de que esa práctica había sido percibida por el empleado como utilizada por la empresa.

Por parte de los empleadores, el representante de la empresa contestó a la pregunta de si estas prácticas eran aplicadas a los empleados permanentes y/o a los temporales. Por razones de eficacia en la respuesta, la información facilitada por los empleadores se estructuró en dos partes. En primer lugar se le preguntó al representante de la empresa por la aplicación que la empresa hacía de cinco prácticas concretas (oportunidades de expresar sus puntos de vista, prácticas de enriquecimiento del trabajo, ayuda en asuntos ajenos al trabajo, políticas de igualdad, medidas anti-acoso). La respuesta se daba a través de cuatro posibles respuestas (“1. No”, “2. Sí, pero principalmente a los trabajadores permanentes”, “3 Sí, a ambos (permanentes y temporales)”, “4. No lo sé”). En la utilización de las respuestas se consideró que las respuestas “No” y “No lo sé” significaban ambas una manifestación de que la práctica no era aplicada en la empresa, y sólo se consideraron las respuestas 2 y 3, como indicativas de su utilización en permanentes o temporales, tras lo que se utilizó en cada caso la respuesta adecuada en función del tipo de contrato del trabajador.

A continuación, se pedía al representante de la empresa que indicara el porcentaje de utilización de las otras tres prácticas de recursos humanos (Formación, evaluación del rendimiento formalizada y beneficios vinculados al desempeño), distinguiendo entre su aplicación al colectivo de permanentes y su utilización con el colectivo de no permanentes. Esta forma de recogida

de información sobre políticas de recursos humanos ha sido utilizada en investigaciones anteriores (ver Guest y Conway, 2002a, p. 27) y pretende ir más allá de una respuesta afirmativa o negativa sobre la utilización de determinada práctica y lograr una interesante aproximación al porcentaje de utilización de la misma.

Gráfico 10: Proceso de creación de las variables Número de prácticas percibidas/declaradas



Sin embargo, dado el diferente modo de recogida de la información para empleados y empresa, y nuestro modelo de análisis, basado en el número de prácticas, hemos preferido mantener para la empresa la base de cinco

prácticas posibles de recursos humanos, porque permite el tipo de análisis que proponemos. Por esta razón, el rango para las prácticas percibidas por el empleado es de 0-8, mientras que el rango para las prácticas declaradas por la organización es de 0-5.

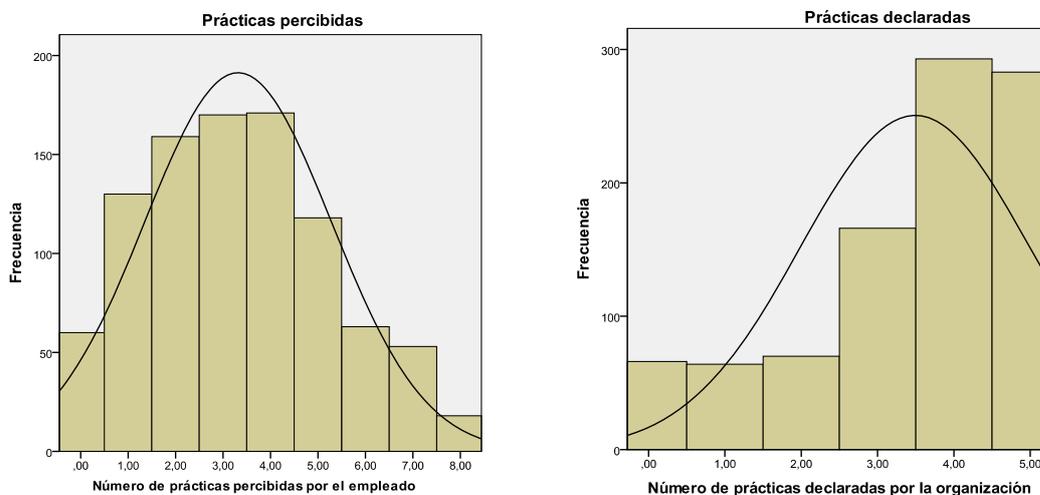
*Número de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y  
Número de prácticas de recursos humanos declaradas por la organización:*

En realidad, en este estudio prestamos atención a las variables de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y las declaradas por la organización, para poder llegar a las variables '**Número de Prácticas de Recursos Humanos percibidas por el empleado**' y '**Número de Prácticas de Recursos Humanos declaradas por la organización**', que actúan como contadores de la frecuencias en que se da la percepción de las prácticas por el empleado, o de la manifestación por la organización de las prácticas de recursos humanos que son utilizadas en la relación con sus trabajadores (ver gráfico 10). Para mayor facilidad en el seguimiento de ambas variables, las denominaremos abreviadamente '*Número de prácticas percibidas*' y '*Número de prácticas declaradas*'

Resaltamos que nos interesa el número de veces que las prácticas de recursos humanos son percibidas por el empleado, así como el número de veces que las prácticas son declaradas como utilizadas por la organización, como

expresión de la intensidad en la utilización de las mismas. Como ya habíamos visto anteriormente, esta forma de utilización de la variable ‘prácticas de recursos humanos’ tiene una cierta tradición entre investigadores (Huselid y Becker, 1996; Huselid *et al.*, 1997). En el gráfico siguiente podemos ver cómo se distribuyen las dos variables ‘contadoras’ de ‘Número de prácticas percibidas por el empleado’ (rango, 0-8, media= 3,32, d.t.= 1,96) y la variable ‘Número de prácticas declaradas por la organización’ (rango 0-5, media= 3,49, d.t.= 1,50)

Gráfico 11: Frecuencias de las variables ‘Número de prácticas percibidas’ y ‘Número de prácticas declaradas’.



### 3.3.2 Variables relacionadas con el contrato psicológico

En este punto describimos dos grupos de variables relacionadas con el contrato psicológico. Uno de ellos se refiere a las promesas de la

organización y el otro grupo se refiere a las promesas del empleado. Para cada uno de estos grupos describiremos, a su vez, dos variables que serán utilizadas en los análisis:

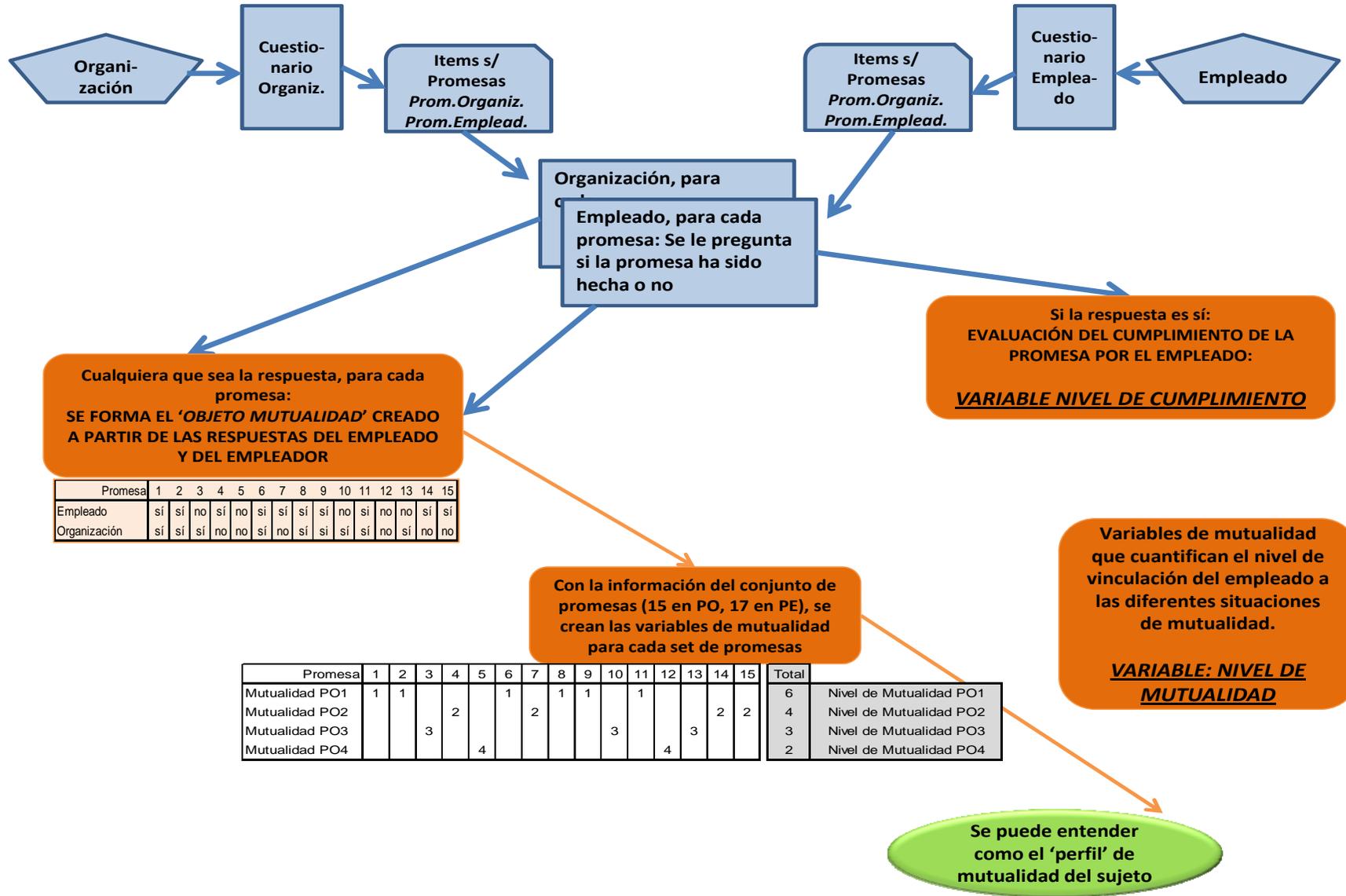
- *PROMESAS DE LA ORGANIZACIÓN:*
  - *Nivel de mutualidad en las promesas de la organización*
  - *Nivel de cumplimiento del contrato: promesas de la organización*
  
- *PROMESAS DEL EMPLEADO:*
  - *Nivel de mutualidad en las promesas del empleado*
  - *Nivel de cumplimiento del contrato: promesas del empleado*

Las variables de nivel de cumplimiento son variables observadas, pero las variables de nivel de mutualidad son variables calculadas a partir de las respuestas de las partes del contrato acerca de las promesas concretas sobre las que se preguntaba en los cuestionarios de recogida de información. Además, para una exposición más didáctica, describiremos primero las variables preliminares relacionadas con el contrato psicológico utilizadas para el cálculo del nivel de mutualidad (más concretamente las promesas de la organización y las promesas del empleado, junto con las variables de mutualidad en ambos conjuntos de promesas). Tras ello, describiremos las

variables relacionadas con contrato psicológico que hemos utilizado para los análisis estadísticos

Dado que el proceso para la obtención de estas variables puede resultar complejo, en el gráfico siguiente puede seguirse con detalle.

Gráfico 12: Proceso para la obtención de las variables ‘Nivel de mutualidad’ y ‘Nivel de cumplimiento’



---

*VARIABLES PRELIMINARES SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO*

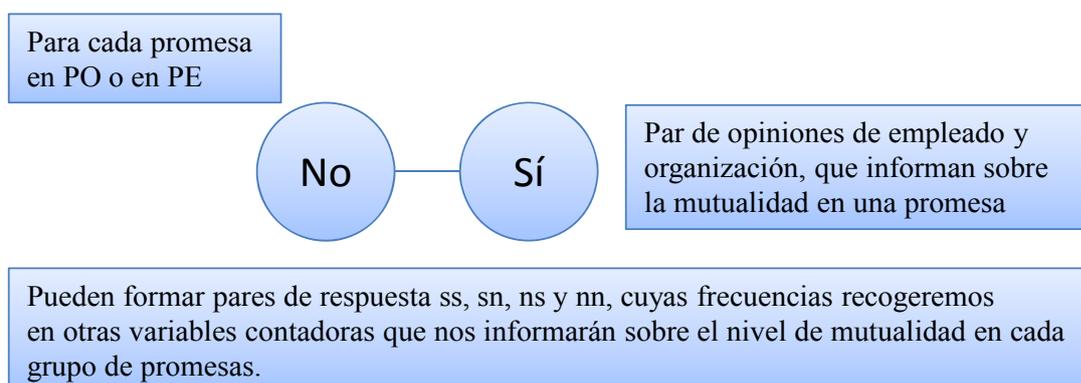
*Conjunto de promesas de la organización y conjunto de promesas del empleado.*

Las promesas de la organización se refieren a aquellos compromisos que la organización puede haber establecido con sus empleados como base formal de su contrato psicológico, mientras que las promesas del empleado se refieren a aquellos compromisos que el empleado puede haber establecido con su organización. Ambos conjuntos constituyen sendos *sets* de promesas y obligaciones elaborado por los propios investigadores de PSYCONES, basándose en estudios previos (De Jong, 2001; Huiskamp y Schalk, 2002), y fueron puestos a prueba durante la fase previa (SALTSA). En el cuestionario del empleado, un ejemplo de las promesas del empleador (de las 15 que constituyen el conjunto) es *¿Su organización se ha comprometido o le ha prometido proporcionarle un trabajo interesante?*. Para las promesas del empleado (17 posibles que forman el conjunto), un ejemplo del tipo de cuestión es *¿Se ha comprometido usted a mostrar lealtad hacia su organización?*. Si la respuesta era positiva, se le pedía al empleado que indicara el nivel de cumplimiento de la misma. En el anexo I pueden verse ambos conjuntos de promesas y obligaciones. Paralelamente, en el cuestionario del empleador se le pide al representante de la empresa realice un proceso semejante, representativo del punto de vista de la organización.

Mediante este modelo de pregunta se obtenía información sobre la percepción del empleado de dos cuestiones importantes: La primera, si una promesa había sido formulada o no, y con esta información hemos elaborado las variables de mutualidad, como veremos más adelante. La segunda cuestión es la obtención de información sobre el nivel de cumplimiento de una promesa determinada, tanto desde el punto de vista del empleado como desde la perspectiva del empleador. Sin embargo, en nuestro estudio, sólo hemos utilizado la medida del cumplimiento de cada una de las promesas, según la percepción del empleado. Este método de registro de respuestas ha sido utilizado por otros investigadores (Kickul *et al.*, 2002)

*Variables de mutualidad:* Son variables construidas que recogen, para cada promesa, la coincidencia o discrepancia en la opinión de empleado y empleador acerca de si determinada promesa ha sido formulada o no. (gráfico.13)

Gráfico 13: Proceso de formación de los pares de respuestas sobre la mutualidad en cada promesa



Con ello, cada una de las promesas es vista desde ambos lados del contrato psicológico. Como ya hemos indicado anteriormente (ver gráfico 4 y 12), procedimentalmente, el empleado manifestaba su opinión acerca de si determinada promesa había sido hecha o no, a través de su respuesta directa en el cuestionario del empleado y, referido a esa misma promesa, el representante de la organización, en el cuestionario correspondiente, manifestaba si la promesa en cuestión habían sido formulada o no para cada grupo de empleados (temporales o permanentes), tomando en cuenta para la construcción del par de opinión el tipo de contrato del empleado.

Estos pares de opiniones constituyen algo distinto a la opinión del empleado y a la opinión del empleador, y no pertenecen al nivel individual ni al nivel de organización. Son objetos nuevos que podemos entender como ‘objetos de mutualidad’ que representan la unión con significado de dos opiniones que permite interpretar si hay o no mutualidad (y de qué tipo) en ese par de opiniones.

Las promesas a las que se refieren estos objetos de mutualidad pueden ser, bien las realizadas por la organización al empleado (que denominamos *promesas de la organización* o *PO*) o bien las que realiza el empleado a la organización (que denominamos *promesas del empleado* o *PE*). La mutualidad de ambos conjuntos de promesas se estudia por separado. De

---

cada posible promesa solamente nos interesa que ambas partes indiquen si ha sido hecha o no. No nos interesa el nivel de compromiso manifestado o percibido, ni la forma de transmitir la promesa ni los matices que la puedan acompañar. Sólo nos interesa si el empleado ha percibido que la promesa en cuestión la ha sido formulada y si la empresa indica que tal promesa ha sido hecha para ese grupo de empleados, en una visión cercana al modelo *soft* de mutualidad de Arnold (1996). Las posibilidades de respuesta son cuatro, con la forma sí-sí, sí-no, no-sí y no-no, en la que el primer elemento del par se refiere, siempre, a la percepción del empleado, y el segundo elemento del par, a la manifestación de la empresa. El gráfico 14 nos ayudará a comprender mejor las características de estas variables de mutualidad que, recordemos, se obtienen para cada promesa concreta de la organización y del empleado.

**Gráfico 14:** Generación de la variable de mutualidad en cada promesa de la organización

		PROMESA DECLARADA POR LA ORGANIZACION	
		SI	NO
P R O M E S A  P E R C I B I D O	SI	<b>MUTUALIDAD PO<sub>ss</sub> Mutualidad Tipo PO1 (ss)</b>	<b>PERCIBIDA POR E PERO NO PROM. POR O PO<sub>sn</sub> Mutualidad Tipo PO2 (sn)</b>
	NO	<b>NO PERCIBIDA POR E PERO PROMETIDA POR O PO<sub>ns</sub> Mutualidad Tipo PO3 (ns)</b>	<b>MUTUALIDAD NEGATIVA PO<sub>nn</sub> Mutualidad Tipo PO4 (nn)</b>

- Respuesta tipo PO1, representativa de la situación de mutualidad positiva que denominamos, simplemente, mutualidad. Se da cuando se obtiene como resultado un par de opiniones del tipo sí-sí (ss)<sup>6</sup>.
- Respuesta tipo PO2, representativa de la situación de mutualidad (en realidad no-mutualidad) representada por el par de opiniones sí-no (sn).
- Respuesta tipo PO3, representativa de la situación de mutualidad (en realidad no-mutualidad) representada por el par de opiniones no-si (ns).
- Respuesta tipo PO4, representativa de la situación de mutualidad negativa. Se da cuando se obtiene como resultado un par de opiniones del tipo no-no.(nn).

Para la obtención de las respuestas de mutualidad referidas al conjunto de promesas del empleado, la forma de actuar es la misma, y las respuestas que obtenemos se denominan, por las mismas razones ya expuestas,

- Respuesta tipo PE1, representativa de la situación de mutualidad positiva o, simplemente, mutualidad. Se da cuando se obtiene como

---

<sup>6</sup> En las denominaciones de las variables relativas a promesas, siempre que aparece algún par de letras como ss, sn, ns, nn, éstas representan las opiniones (sí o no) de las partes del contrato psicológico, acerca de si una promesa ha sido hecha o no. En este par, por convención, el primer elemento siempre corresponde a la opinión del empleado, y el segundo a la opinión del representante de la empresa.

---

resultado un par de opiniones del tipo sí-sí en el conjunto de las promesas del empleado.

- Respuesta tipo PE2, representativa de la situación de no-mutualidad caracterizada por el par de opiniones de las partes del tipo si-no.
- Respuesta tipo PE3, representativa de la situación de no-mutualidad caracterizada por el par de opiniones de las partes del tipo no-sí.
- Respuesta tipo PE4, representativa de la situación de mutualidad negativa. Se da cuando se obtiene como resultado un par de opiniones del tipo no-no.

Se trata, pues, de variables politómicas, de tipo nominal (Pardo Merino, 2002), con cuatro niveles de respuesta posible y, recordamos, con un número de respuestas máximo, para cada sujeto, de 15 cuando se refiere a las promesas o compromisos de la organización (PO), y de 17 cuando se refiere a las promesas o compromisos del empleado (PE).

#### *VARIABLES PRINCIPALES DEL CONTRATO PSICOLÓGICO UTILIZADAS EN LOS ANÁLISIS*

Con todo lo anterior, ahora estamos ya en condiciones de referirnos a los dos conjuntos de variables de mutualidad que intervienen en los análisis, que son la variable del nivel de mutualidad y la variable de cumplimiento de contrato.

*Variables de nivel de mutualidad en el ámbito de las promesas de la organización:* Se refieren a las variables que recogen la frecuencia de aparición de cada uno de los cuatro tipos de respuesta posible de las variables de mutualidad descritas en el apartado anterior, obviamente referidas al *set* de promesas que la organización puede hacer al empleado. En el siguiente gráfico vemos un ejemplo de lo que sería un recuento de la mutualidad obtenida en cada una de las promesas de la organización, en función del tipo de mutualidad obtenido en cada promesa.

Gráfico 15: Creación de las variables de Nivel de mutualidad en PO

Promesa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total	
Mutualidad PO1	1	1				1		1	1		1					6	Nivel de Mutualidad PO1
Mutualidad PO2				2			2							2	2	4	Nivel de Mutualidad PO2
Mutualidad PO3			3							3			3			3	Nivel de Mutualidad PO3
Mutualidad PO4				4								4				2	Nivel de Mutualidad PO4

Las cuatro variables de frecuencias o recuento son:

- *Nivel de mutualidad tipo PO1.* Recoge la frecuencia de aparición del par ss, representativo de la mutualidad positiva (o, simplemente, mutualidad), en el conjunto de promesas de la organización.
- *Nivel de mutualidad tipo PO2.* Recoge la frecuencia de aparición del par sn.
- *Nivel de mutualidad tipo PO3.* Recoge la frecuencia de aparición del par ns.

- *Nivel de mutualidad tipo PO4.* Recoge la frecuencia de aparición del par nn, representativo de la mutualidad negativa.

*Variables de nivel de mutualidad en el ámbito de las promesas del empleado:* Se refieren a las variables que recogen la frecuencia de aparición de cada uno de los cuatro tipos de respuesta posible de las variables de mutualidad o no-mutualidad en este caso referidas al *set* de promesas que el empleado puede haber hecho. Las cuatro variables de frecuencias o recuento son:

- *Nivel de mutualidad tipo PE1.* Recoge la frecuencia de aparición del par ss, representativo de la mutualidad positiva en las promesas del empleado.
- *Nivel de mutualidad tipo PE2.* Recoge la frecuencia de aparición del par sn.
- *Nivel de mutualidad tipo PE3.* Recoge la frecuencia de aparición del par ns.
- *Nivel de mutualidad tipo PE4.* Recoge la frecuencia de aparición del par nn, representativo de la mutualidad negativa.

Con ello, cada díada empleado-empendedor estará representado por cuatro variables en cada ámbito (ocho variables en total) y que recogen la frecuencia de aparición de cada una de las cuatro posibles respuestas de cada ámbito.

---

Estas ocho variables conforman los dos perfiles de mutualidad individual, uno para cada conjunto de promesas, que cada sujeto tiene como consecuencia de su participación en el contrato psicológico con su empresa.

*Nivel de cumplimiento del contrato en las promesas de la organización:* El cumplimiento, desde el punto de vista del trabajador que responde a nuestro cuestionario, es definido como la percepción por el empleado del grado en que la promesa formulada por la organización ha sido cumplida o no (Isaksson, 2004). Se ha medido, como ya hemos indicado, junto con la cuestión de si la promesa había sido realizada o no y, sólo si la respuesta era positiva, se le pedía al empleado que valorara su nivel de cumplimiento en una escala Likert de cinco puntos en el cuestionario del empleado (“1. Sí [fue prometido], pero no ha cumplido su promesa” hasta “5. Sí [fue prometido] y ha cumplido su promesa por completo”).

Con la información del nivel de cumplimiento percibido por el empleado de cada una de las promesas de la organización que entiende que han sido formuladas, se calcula el valor de la variable *Nivel de cumplimiento del contrato-Promesas de la organización* (abreviadamente *Cumplimiento PO*) como la media de las respuestas del individuo acerca de su propia percepción sobre el cumplimiento de las promesas que entiende que le han sido hechas. El valor del estadístico alfa de Cronbach para esta variable es de 0,94.

---

*Nivel de cumplimiento del contrato en las promesas del empleado:* Por similitud, el cumplimiento de las promesas del empleado, desde el punto de vista de este empleado al responder al cuestionario, se define como la percepción acerca del grado en que la promesa que hizo a la organización ha sido cumplida por él mismo. Con la información del nivel de cumplimiento percibido por el empleado de cada una de las promesas que el propio empleado ha realizado a la organización, se calcula el valor de la variable *Nivel de cumplimiento del contrato-Promesas del empleado* (abreviadamente *Cumplimiento PE*) como la media de las respuestas del individuo acerca de su propia percepción sobre el cumplimiento de las promesas que entiende que él mismo ha formulado a la organización. El valor de alfa para esta variable es de 0,90.

### **3.3.3 Variables dependientes individuales**

*Violación del contrato psicológico:* Se mide con una escala construida por el propio equipo de investigación de PSYCONES. Se trata de una escala compuesta por seis ítems, que se refieren a sentimientos de sentirse contento, enfadado, satisfecho, traicionado, decepcionado y agradecido. Un ejemplo de pregunta en esta escala puede ser “*Teniendo en cuenta el grado en que mi empresa/organización ha cumplido o no sus promesas y compromisos, me*

*siento decepcionado*”. Las respuestas se realizan a través de una escala Likert de cinco puntos, (“1. *Muy en desacuerdo*” hasta “5. *Muy de acuerdo*”). La escala tiene un valor  $\alpha$  de Cronbach de 0,89. Abreviadamente la denominaremos *violación*.

*Satisfacción con el trabajo*: Escala puesta a punto por el equipo de investigación de PSYCONES, basándose en una modificación de la escala de Bryfield y Rothe (1951), y que consta de cuatro ítems que preguntan al empleado acerca de si se siente contento con su trabajo, si se aburre a menudo con su trabajo, si siente entusiasmo con su trabajo con frecuencia, o si disfruta con su trabajo. Un ejemplo de pregunta en esta escala puede ser “*Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones: Disfruto con mi trabajo*”. Las respuestas se realizan en una escala tipo Likert de cinco puntos (“1. *Muy en desacuerdo*” hasta “5. *Muy de acuerdo*”). El valor del  $\alpha$  de Cronbach en esta escala, para la muestra española, es de 0,81. Abreviadamente la denominaremos *satisfacción*

*Propensión al abandono*: La escala es resultado de un proceso de adaptación para asegurar la equivalencia conceptual para empleados permanentes y temporales, realizado por el equipo investigador de PSYCONES, de la escala de Price, Mueller y Currivan (1992). Está formada por cuatro ítems que preguntan al empleado sobre cuestiones como si, últimamente, tiene ganas de

---

abandonar la organización o si pudiera me marcharía hoy mismo de la empresa. Un ejemplo de pregunta en esta escala puede ser *“Por favor, señale en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones: Últimamente, tengo bastantes ganas de abandonar esta organización”* Las respuestas se dan en una escala tipo Likert de cinco puntos (*“1. Muy en desacuerdo”* hasta *“5. Muy de acuerdo”*). El valor del  $\alpha$  de Cronbach para esta escala, en su aplicación a nuestra muestra, fue de 0,85.

### **3.4 Principales métodos de análisis utilizados**

Iniciaremos los análisis con un estudio descriptivo de los niveles de mutualidad de las promesas de la organización y las del empleado, seguido de un análisis del índice Kappa (Cohen, 1960) para comenzar a profundizar en los niveles de acuerdo de las partes en cada *set* de promesas. Estableceremos los niveles de cada tipo de mutualidad a través de un análisis de frecuencias de estas variables.

Para la determinación de las causas de la mutualidad, hemos utilizado el análisis de regresión múltiple, a través del cual analizamos la relación entre una única variable dependiente (criterio) y varias variables independientes. El

conjunto de variables independientes ponderadas es conocido también como *valor teórico de la regresión*, una combinación lineal de variables independientes que explica mejor la variable criterio (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). El análisis pretende confirmar la teoría sobre el efecto de las prácticas de recursos humanos en la generación de la mutualidad. En consonancia con ello, el método de selección de variables utilizado es el de ‘introducir’, método que construye la ecuación de regresión utilizando todas las variables seleccionadas por el investigador (Pardo Merino y Ruíz Díaz, 2005).

La significación estadística y práctica de este tipo de análisis se basa fundamentalmente en el coeficiente de determinación ajustado, y en la significación estadística de los coeficientes de regresión. El coeficiente de determinación ( $R^2$ , puesto que es el cuadrado del coeficiente de correlación), nos expresa la proporción de varianza de la variable dependiente que está explicada por el conjunto de las variables independientes. Es un indicador de la calidad del modelo de regresión, de su grado de ajuste. El coeficiente de determinación, en su valor corregido o ajustado, toma en consideración el número de casos y de variables independientes, para corregir un cierto *optimismo* del índice no corregido, por lo que el valor de  $R^2$  corregida siempre será menor que el índice no corregido (Hair *et al.*, 1999; Pardo Merino y Ruíz Díaz, 2005). Para establecer el nivel de significación del

---

incremento de la varianza de la variable dependiente explicada por las variables independientes que intervienen en el modelo, utilizamos el ratio  $F$  de Fisher (Pardo Merino y Ruíz Díaz, 2005) que nos informa sobre el nivel de significación en las diferencias de medias.

El coeficiente no estandarizado nos informa sobre la pendiente de la recta de regresión. Para permitir la comparación entre variables podemos estandarizar o tipificar el coeficiente, que tras ello podemos llamar, coeficiente Beta (Hair *et al.*, 1999). Para valorar su nivel de significación podemos utilizar el estadístico  $t$  de Student, que informa acerca de si la variable independiente está significativamente relacionada con la dependiente (Pardo Merino y Ruíz Díaz, 2005).

Tras la interpretación del coeficiente de determinación y de los coeficientes de regresión, sólo nos quedaría prestar atención a los supuestos del modelo de regresión lineal, en especial el control del efecto de la multicolinealidad. Lo ideal para el investigador sería disponer de un alto número de variables independientes fuertemente correlacionadas con la variable dependiente, pero con poca relación con el resto de variables independientes, pero no siempre ocurre así. Índices como el valor de tolerancia, y su inverso, el factor de inflación de la varianza (VIF), nos ayudarán a detectar la presencia de la multicolinealidad.

Los análisis relacionados con los efectos de la mutualidad se han realizado utilizando dos vías diferentes. La primera se refiere a una aproximación grupal, orientada a la construcción de conglomerados, y tomando las variables de mutualidad como *variables cluster*. Este proceso permite vincular a cada sujeto con uno u otro grupo de mutualidad, lo que nos permitirá analizar el comportamiento de los sujetos integrados en los diferentes grupos en ciertas variables emocionales y actitudinales. La segunda aproximación se basará en una visión de un modelo teórico global de los efectos de la mutualidad sobre determinadas variables clásicas del contrato psicológico, para lo que utilizaremos la técnica de ecuaciones estructurales (SEM) a través del *path analysis* y del análisis multigrupo.

En la primera de las orientaciones analíticas comentadas, nos referimos específicamente al análisis *cluster*, de conglomerados o análisis *Q* (Hair *et al.*, 1999), o ‘segmentación *post-hoc*’, como también es conocido (Uriel y Manzano, 2002), que nos permitiría agrupar los ‘objetos’ (en este caso las variables de nivel de mutualidad en las promesas de la organización o en las del empleado), en grupos o conglomerados naturales lo más homogéneos posibles, a la vez que se maximiza la heterogeneidad entre ellos. El análisis de conglomerados nos permitiría elaborar una clasificación o tipología basada en el tipo de mutualidad que resulte dominante en cada caso y extraer

consecuencias de ello (Levy y Varela, 2003). En nuestro caso, para analizar el efecto de la mutualidad en las promesas del empleador, las variables *cluster* que utilizamos como base para la creación de los grupos y su posterior análisis son las cuatro que recogen los niveles de mutualidad logrados entre el empleado y la organización y que, como hemos indicado anteriormente, las representamos con las denominaciones Mutualidad tipo PO1, tipo PO2, tipo PO3, y tipo PO4. De la misma manera, para el análisis del efecto de la mutualidad en las promesas del empleado, las variables *cluster* utilizadas son las que recogen los niveles de mutualidad en este tipo de promesas y que representamos con las denominaciones Mutualidad tipo PE1, tipo PE2, tipo PE3, y tipo PE4.

En el análisis de conglomerados hemos seguido el modelo clásico de dos etapas en la que la primera tiene un carácter más exploratorio que permite tomar decisiones importantes acerca del número adecuado de conglomerados a considerar y la segunda permite un ajuste de los resultados. De esta manera, “las ventajas de los métodos jerárquicos se complementan con la capacidad de los métodos no jerárquicos para ‘ajustar’ los resultados, permitiendo el cambio de pertenencia a un conglomerado” (Hair *et al.*, 1999, p. 515). En el primer paso realizamos un análisis *cluster* jerárquico utilizando el procedimiento de ‘vinculación de Ward’, llamado también método de la varianza mínima (Levy y Varela, 2003) puesto que el criterio de

aglomeración que utiliza es escoger aquella combinación que minimiza la suma de cuadrados dentro del conglomerado significando un menor incremento de la varianza. Se utilizaron medidas de distancia, concretamente la distancia euclídea al cuadrado (puesto que las variables *cluster* son cuantitativas) y se estandarizaron los valores. Los resultados obtenidos a través del método Ward de aglomeración presentaron un nivel de ajuste elevado, igual o superior a otros métodos de aglomeración disponibles. El estadístico utilizado para estimar el nivel de ajuste obtenido con el método Ward en el análisis es el de Eta cuadrado ( $\eta^2$ ) (Pardo Merino y Ruíz Díaz, 2005), entendido como una generalización del coeficiente de determinación  $R^2$  y que supone una medida de la bondad del ajuste a través del porcentaje de varianza explicada por cada una de las variables, así como el estadístico  $F$ , en el análisis ANOVA de las medias de los conglomerados obtenidos.

Con la creación de los conglomerados (4 en promesas de la organización que denominamos de forma muy sintética Grupo de mutualidad PO1, Grupo PO2, Grupo PO3 y Grupo PO4, y 6 en las promesas del empleado, denominados Grupo de mutualidad PE1a, PE1m, PE1b, PE2, PE3, PE4), estaríamos ya en disposición de asignar los sujetos a cada uno de los grupos de Promesas PO y a cada uno de los grupos de las Promesas PE. Con ello, será posible establecer las diferencias entre las medias de cada conglomerado en cada una de las variables de mutualidad, así como su nivel de significación. De la

misma forma podremos establecer las diferencias de medias de los sujetos en cada uno de los conglomerados, para las diferentes variables de análisis. Seguidamente, estableceremos el grado de dependencia o independencia entre estas variables y la pertenencia a un determinado grupo, a través de análisis de tablas de contingencia. Todos estos análisis se realizan para las promesas del empleador y para las promesas del empleado.

En un posterior grupo de análisis, en esta ocasión sólo referido a las promesas de la organización (por economía de tiempo y esfuerzo, nos centraremos sólo en este conjunto de promesas), nuestra estrategia es establecer un determinado modelo teórico relacional del contrato psicológico, formado por variables relevantes del mismo y medir su comportamiento a lo largo de los grupos de individuos pertenecientes a los cuatro grupos de promesas de la organización, en esta ocasión utilizando técnicas de análisis multivariante que nos permitan capturar los efectos que, de forma simultánea, se producen en las relaciones entre variables. El análisis se va a realizar sobre un modelo teórico hipotetizado, que sólo tiene por objeto disponer de un esquema de relaciones formado por variables relacionadas con el constructo de contrato psicológico. Este modelo ha sido elegido buscando la solidez teórica y una necesaria parsimonia.

El método de análisis utilizado es el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), y utilizaremos el análisis multigrupo para determinar si se produce una invarianza en los valores de las relaciones entre variables a lo largo de estos grupos, con lo que entenderemos que no hay modulación derivada de los tipos de mutualidad representados en cada grupo. En sentido opuesto, si no se mantiene dicha invarianza porque hay variación significativa en los valores la relación entre variables en los diferentes grupos, entenderemos que la mutualidad sí ha producido efectos que modulan dicha relación. También utilizaremos el *Path Analysis*, que permite descomponer la magnitud de la covarianza entre las variables para informar acerca del proceso causal subyacente. El *Path Analysis* también permite, y trataremos de obtener valor de ello, establecer el porcentaje de varianza explicada directa, indirecta y total de una variable sobre otra (Batista y Coenders, 2000; MacKinnon, Fairchild y Fritz, 2007; Preacher y Hayes, 2008).

Respecto al análisis multigrupo de muestras con diferentes tipos de mutualidad, hay que decir que este tipo de análisis resulta especialmente interesante cuando se trata de contestar la cuestión de “...si hay ciertos *paths* en una estructura causal especificada, que resultan invariantes en diferentes poblaciones” (Byrne, 2001, p.173) . El análisis multigrupo nos permite contrastar si existe invarianza en las relaciones entre variables, a través de los diferentes grupos participantes en el análisis. Como *input* se han calculado las

---

matrices de covarianza porque utilizamos variables observadas, así como las matrices de covarianzas asintóticas, porque no todas las variables utilizadas siguen una distribución normal en cada uno de los cuatro grupos de mutualidad y no-mutualidad. Dado el carácter de variables observadas, el método de estimación utilizado ha sido el de máxima verosimilitud. En ambos métodos de análisis, el paquete estadístico utilizado ha sido el LISREL 8.8 (Jöreskog y Sörbom, 1996).

El ajuste del modelo fue evaluado usando cuatro índices tradicionalmente recomendados (Kenny, 2011a; McDonald y Ho, 2002), de los que dos de ellos son índices de ajuste absoluto, como el valor de  $\chi^2$ , y el SRMR (Standardized Root-Mean-Square Residual) como indicador del ajuste residual y del error de aproximación. El índice SRMR es preferido frente a otros índices, como el RMSEA, que pueden resultar menos robustos en muestras con bajo N y con pocos grados de libertad (Gross *et al.*, 2012; Kenny, Kaniskan y McCoach, en revisión; Ullman, 2006). Los otros dos índices tratan de medir el incremento del ajuste entre modelos analizados y son el índice CFI (Comparative Fit Index), de Bentler (1990), y el NNFI (Non-normed Fit Index) también denominado Tucker Lewis Index. El valor de ambos índices incrementales está afectado por los valores medios de las correlaciones entre los datos (Kenny, 2011a). Serán indicativos de buen ajuste valores no significativos en  $\chi^2$ , valores inferiores a .10 en el índice

SRMR (cuanto más reducido sea este valor, más indicativo será de que los errores entre las matrices analizadas son también menores, con lo que el ajuste logrado sería mejor), y valores superiores a .90 en NNFI y CFI (Hair *et al.*, 1999; Kenny, 2011a). Aunque el umbral de 0,90 no tiene fundamento estadístico, la experiencia y la investigación práctica parecen haber demostrado su utilidad en la distinción entre modelos aceptables y no aceptables (Hair *et al.*, 1999). Sin embargo, en nuestro análisis, el verdadero contraste proviene de la comparación del modelo propuesto frente a otros modelos alternativos o rivales.

Siguiendo las recomendaciones metodológicas de Byrne (2001), el primer paso, a través del *Path Analysis*, es confirmar que el modelo tiene un buen ajuste y que los índices permiten aceptarlo como base del análisis tanto del modelo global en sí, como de los diferentes grupos en el análisis multigrupo. Tras ello, ya se está en condiciones de realizar el proceso de análisis multigrupo, en un proceso de comparación de índices tras la fijación de determinadas relaciones entre variables del modelo, que permiten establecer cuál de todos los modelos ajusta mejor y qué valores toman las relaciones entre variables en cada uno de los grupos analizados. Ello nos permitirá establecer conclusiones acerca de posibles efectos de modulación en la relación entre variables, en función de la pertenencia a unos conglomerados u otros. Entendemos que en el modelo teórico puesto a prueba existe

---

modulación entre los grupos porque la variable ‘testigo’ en la que nos basamos para la formación de los grupos (en nuestro caso el nivel de mutualidad en las promesas), indica diferencias para los individuos según estén adscritos a grupos representativos de uno u otro tipo de mutualidad (Frazier *et al.*, 2004).

En segundo lugar, intentaremos identificar si existen procesos de mediación en el modelo teórico y, si existen, intentaremos descomponerlos en sus efectos directos e indirectos, con el propósito de ver si dichos efectos se mantienen en su intensidad y dirección en los diferentes grupos (Frazier *et al.*, 2004; Kenny, 2011b; MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West y Sheets, 2002; MacKinnon *et al.*, 2007). Estos efectos entre dos variables continuas pueden ser de potenciación, de amortiguación o de antagonismo (Cohen, Cohen, West y Aiken, 2003; Frazier *et al.*, 2004). El *path analysis* es el método de análisis escogido y está especialmente indicado para evidenciar los efectos indirectos que se producen en los procesos de mediación (Schieman, Bierman y Ellison, 2010) .

**CAPÍTULO CUARTO**  
**RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS**



## 4. RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS

De acuerdo con los objetivos e hipótesis detallados en el apartado anterior, en este capítulo se analizan los resultados obtenidos en los diferentes análisis estadísticos, realizados mediante la utilización del paquete estadístico SPSS, versión 19.0, y el programa LISREL, versión 8.8 (Jöreskog y Sörbom, 1996).

### **4.1 Análisis descriptivo de los niveles de mutualidad de los dos conjuntos de promesas**

*Promesas de la organización:* Las frecuencias de formulación de promesas de la organización, se detallan en la tabla 8. En ella, se describen los

porcentajes en que la respuesta “sí” es reportada por las partes del contrato psicológico en este *set* de promesas.

Tabla 8: Frecuencias y orden de preferencia en la formulación de promesas de la organización reportadas por las partes del contrato psicológico

Promesas de la organización	Frecuencia reportada %		orden de preferencia		Dif.abs.en ord.pref.
	por empleado	por empresa	empleado	empresa	
a) Proporcionarle un trabajo interesante?	57,32	63,59	11	13	2
b) Proporcionarle un trabajo razonablemente estable?	76,65	88,00	2	4	2
c) Proporcionarle un buen salario a cambio del trabajo que realiza?	61,89	75,16	8	10	2
d) Proporcionarle un trabajo retador?	48,51	49,58	13	15	2
e) Permitirle participar en la toma de decisiones?	57,96	85,03	10	6	4
f) Proporcionarle una carrera laboral?	46,92	72,82	14	11	3
g) Proporcionarle un buen clima de trabajo?	73,35	90,87	5	3	2
h) Garantizarle un trato justo por supervisores y directores?	76,65	91,08	3	2	1
i) Ser flexible para que Vd pueda hacer compatible su trabajo con demandas fuera del trabajo	60,93	69,64	9	12	3
j) Proporcionarle la posibilidad de trabajar junto a otras personas de manera agradable	76,54	87,47	4	5	1
k) Proporcionarle oportunidades de progreso y desarrollo?	65,82	84,50	7	7	0
l) Proporcionarle un entorno laboral seguro?	79,41	91,51	1	1	0
m) Mejorar sus expectativas de carrera laboral (dentro o fuera de esta empresa)?	51,17	80,25	12	9	3
n) Proporcionarle un entorno laboral libre de cualquier tipo de violencia o acoso?	66,45	81,21	6	8	2
o) Ayudarle a resolver problemas que encuentre fuera del trabajo	37,15	59,24	15	14	1
(n=942)	62,45	74,40	Dif.media en ord.prefer.		1,87

La media de promesas realizadas es de 9,37 (62,45% de las 15 posibles), con un rango de frecuencia reportada entre el 37,15% y 79,41%, según percepción del empleado y de 11,16 (74,40% de las posibles), y un rango de frecuencia entre el 59,24% y el 91,51%, según declara la organización. El porcentaje de promesas de la organización es siempre superior en las reportadas por la empresa que en las reportadas por los empleados.

Sin embargo, cuando nos fijamos en la coincidencia en el orden de elección que hacen empleado y empresa, el nivel de acuerdo es alto en las promesas de la organización. Así, la distancia absoluta media en la clasificación de frecuencias entre ambas partes es de 1,87, con un rango de distancias absolutas entre 0 y 4 posiciones. Desde esta perspectiva, la coincidencia de las partes en cuáles son las cinco promesas más frecuentemente formuladas, es total.

*Promesas del empleado:* Las frecuencias de formulación de promesas del empleado, se detallan en la tabla 9. En ella, se describen los porcentajes en que la respuesta “sí” es reportada por las partes. La media de promesas realizadas es de 14,15 (83.24% de las 17 posibles), y un rango de frecuencia reportada entre el 61,89% y el 95,97%, según percepción del empleado y de 14.95 promesas realizadas (87.92% de las posibles), con un rango de frecuencia entre el 77,49% y el 94,69% según informa la organización.

Tabla 9: Frecuencias y orden de preferencia en la formulación de promesas del empleado reportadas por las partes del contrato psicológico

Promesas del empleado	Frecuencia reportada %		orden de preferencia		Dif.abs.en ord.pref.
	por empleado	por empresa	empleado	empresa	
a) Ir a trabajar incluso si no se encuentra del todo bien?	67,30	78,45	15	16	1
b) Proteger la imagen de su organización?	83,86	90,98	9	7	2
c) Mostrar lealtad hacia su organización?	84,82	91,61	8	5	3
d) Trabajar horas extra o fuera de su trabajo cuando sea necesario?	79,41	85,88	14	12	2
e) Ser amable con los clientes incluso si ellos son groseros o desagradables para Vd?	82,91	90,13	11	10	1
f) Actuar bien en su equipo de trabajo?	93,10	91,08	4	6	2
g) Ser puntual en su trabajo?	94,06	94,69	2	1	1
h) Ayudar a otros en su trabajo?	91,72	94,37	5	2	3
i) Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de su puesto de trabajo?	82,17	90,87	12	8	4
j) Desarrollar habilidades para desempeñar bien su trabajo?	87,15	77,49	6	17	11
k) Alcanzar el rendimiento que se espera de usted en su trabajo?	93,63	90,34	3	9	6
l) Aceptar un traslado interno dentro de su organización si fuera necesario?	61,89	79,09	17	15	2
m) Plantar sugerencias innovadoras para mejorar su organización?	67,30	84,08	16	13	3
n) Desarrollar nuevas habilidades y mejorar las que ahora tiene?	80,57	88,85	13	11	2
o) Respetar las reglas y normas de su empresa?	95,97	93,21	1	4	3
p) Poner entusiasmo al realizar tareas que preferiría no tener que hacer?	85,88	93,63	7	3	4
q) Hacerse responsable de su propio desarrollo de carrera?	83,44	79,94	10	14	4
(n= 942)	83,24	87,92	Dif.media en ord.pref.		3,18

Para las promesas del empleado, cuando nos fijamos en la coincidencia en el orden de elección que hacen las partes, el nivel de acuerdo es más débil. Así, la distancia absoluta media en la clasificación de frecuencias entre ambas partes es de 3,18, casi el doble que en el otro grupo de promesas, con un rango de distancias absolutas entre 1 y 11 posiciones. Desde otra perspectiva, en las promesas del empleado, tres promesas se encuentran entre las cinco más frecuentemente formuladas, frente a la coincidencia total en el otro conjunto. Desde el punto de vista de la clasificación de frecuencias de formulación, el *set* de promesas de la organización obtiene mayores niveles de mutualidad entre las partes que el conjunto de promesas del empleado.

*Variables de mutualidad:* Como ya hemos indicado previamente, las variables de mutualidad son variables construidas que recogen, para cada una de las promesas, la coincidencia o discrepancia en la opinión de empleados y empleadores acerca de si determinada promesa ha sido formulada o no. Una primera forma de aproximarnos, descriptivamente, al problema de la mutualidad es medir el índice de acuerdo entre las dos partes del contrato psicológico, acerca de que una promesa ha sido o no realizada. El índice Kappa, basado en Cohen (1960) ofrece una medida del grado de acuerdo entre observadores al evaluar una serie de sujetos u objetos (Pardo Merino, 2002), en este caso el objeto es el par de opiniones (empleado y organización) sobre si una determinada promesa ‘sí’ ha sido hecha, o ‘no’ ha

sido hecha. En las tablas siguientes se analiza el valor del índice de acuerdo (Índice Kappa), para cada una de las promesas, así como su nivel de significación. En la tabla 10 se indican los datos referidos a promesas de la organización. En ellas, sólo 4 de las 15 promesas obtienen un nivel de acuerdo significativo ( $p < ,05$ ).

**Tabla 10: Índice de acuerdo (Kappa) para promesas de la organización (PO)**

Promesas de la organización	Valor de Kappa	Sign. aprox.
a) Proporcionarle un trabajo interesante?	0,132	0,001
b) Proporcionarle un trabajo razonablemente estable?	0,052	0,108
c) Proporcionarle un buen salario a cambio del trabajo que realiza?	0,042	0,198
d) Proporcionarle un trabajo retador?	0,078	0,014
e) Permitirle participar en la toma de decisiones?	-0,024	0,433
f) Proporcionarle una carrera laboral?	0,117	0,001
g) Proporcionarle un buen clima de trabajo?	0,068	0,010
h) Garantizarle un trato justo por supervisores y directores?	-0,022	0,451
i) Ser flexible para que Vd pueda hacer compatible su trabajo con demandas fuera del trabajo?	0,052	0,108
j) Proporcionarle la posibilidad de trabajar junto a otras personas de manera agradable?	0,006	0,846
k) Proporcionarle oportunidades de progreso y desarrollo?	0,030	0,317
l) Proporcionarle un entorno laboral seguro?	-0,014	0,639
m) Mejorar sus expectativas de carrera laboral (dentro o fuera de esta empresa)?	0,014	0,624
n) Proporcionarle un entorno laboral libre de cualquier tipo de violencia o acoso?	0,019	0,522
o) Ayudarle a resolver problemas que encuentre fuera del trabajo	0,043	0,147

(n= 942)

En la tabla 11, los datos referidos a promesas del empleado indican que sólo 4 de las 17 promesas obtienen un nivel de acuerdo con valores Kappa dentro del límite de significación establecido ( $p < ,05$ ).

Tabla 11: Índice de acuerdo (Kappa) para promesas del empleado (PE)

Promesas del empleado	Valor de Kappa	Sign. aprox.
a) Ir a trabajar incluso si no se encuentra del todo bien?	0,014	0,655
b) Proteger la imagen de su organización?	-0,062	0,056
c) Mostrar lealtad hacia su organización?	-0,009	0,775
d) Trabajar horas extra o fuera de su trabajo cuando sea necesario?	-0,085	0,009
e) Ser amable con los clientes incluso si ellos son groseros o desagradables para Vd?	0,032	0,311
f) Actuar bien en su equipo de trabajo?	0,008	0,799
g) Ser puntual en su trabajo?	-0,004	0,908
h) Ayudar a otros en su trabajo?	-0,006	0,842
i) Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de su puesto de trabajo?	-0,065	0,040
j) Desarrollar habilidades para desempeñar bien su trabajo?	-0,086	0,008
k) Alcanzar el rendimiento que se espera de usted en su trabajo?	0,007	0,833
l) Aceptar un traslado interno dentro de su organización si fuera necesario?	0,061	0,037
m) Plantar sugerencias innovadoras para mejorar su organización?	0,006	0,843
n) Desarrollar nuevas habilidades y mejorar las que ahora tiene?	-0,008	0,798
o) Respetar las reglas y normas de su empresa?	0,020	0,536
p) Poner entusiasmo al realizar tareas que preferiría no tener que hacer?	-0,042	0,199
q) Hacerse responsable de su propio desarrollo de carrera?	0,040	0,193

(n= 942)

Así pues, el acuerdo, entendido como el reconocimiento por ambas partes de que una determinada promesa ha sido hecha o no, que podríamos ver como su nivel de análisis más elemental, presenta un mejor resultado en el conjunto de promesas de la organización que en el conjunto de promesas del empleado, cuando nos fijamos en el orden de preferencia que muestran las partes en su formulación y percepción. Cuando utilizamos el índice Kappa, los índices de acuerdo son relativamente bajos (sólo 4 promesas en cada *set*). Desde este punto de vista, la discrepancia parece ser la norma y el acuerdo sólo la excepción.

Siguiendo con la análisis descriptivo de las variables, hay que recordar que las variables que recogen la mutualidad alcanzada en cada una de las promesas, no son utilizadas directamente, sino que se agrupan en otras variables que recogen la frecuencia de aparición de cada uno de los tipos de respuesta que denominamos *variables de nivel de mutualidad* y que vemos a continuación. Para esta descripción, por razones de claridad expositiva, seguimos diferenciando cada uno de los dos ámbitos de análisis, el de las promesas de la organización (PO) y el de las promesas del empleado (PE).

En el total de las promesas de la organización, los porcentajes de aparición de cada uno de los tipos de mutualidad son muy variados (tabla 12).

Tabla 12: Frecuencias (en porcentaje) de aparición de cada tipo de mutualidad, para promesas de la organización

Promesas de la organización	Mutualidad tipo			
	PO1	PO2	PO3	PO4
Esta empresa se ha comprometido a proporcionarle...				
un trabajo interesante	39,4	17,9	24,2	18,5
un trabajo razonablemente estable	69,2	7,4	18,8	4,6
un buen salario a cambio del trabajo que realiza	43,6	18,3	25,8	12,3
un trabajo retador	33,4	15,1	30,0	21,5
permitirle participar en la toma de decisiones	49,6	8,4	35,5	6,5
una carrera laboral	36,9	10,0	35,9	17,2
un buen clima de trabajo	67,6	5,7	23,2	3,5
garantizarle un trato justo por supervisores y directores	69,4	7,2	21,7	1,7
ser flexible para compatibilizar con demandas externas	43,9	17,0	25,7	13,4
trabajar junto a otras personas de manera agradable	67,1	9,4	20,4	3,1
oportunidades de progreso y desarrollo	56,6	9,2	27,9	6,3
un entorno laboral seguro	72,4	7,0	19,1	1,5
mejorar expectativas de carrera laboral	41,8	9,3	38,4	10,5
entorno libre de violencia y acoso	54,4	12,1	26,9	6,6
ayudarle a resolver problemas externos	22,6	14,5	36,6	26,3
n=942	51,2	11,2	27,4	10,2

Así la mutuality tipo PO1 (ss) tiene una frecuencia de aparición del 51,2%. La mutuality tipo PO2 (sn) alcanza el 11,2%. Mayor porcentaje alcanza la mutuality tipo PO3 (ns), con el 27,4%. Finalmente, la mutuality tipo PO4 (nn) alcanza un 10,2%.

La primera reflexión es que aproximadamente la mitad de las oportunidades de acordar si una promesa ha sido hecha o no y lograr la mutuality positiva, no se ha aprovechado. Si nos fijamos en los datos relativos a la mutuality PO1(ss), apenas supera la mitad de las ocasiones posibles de lograr el acuerdo. La segunda reflexión es que de las promesas mutuality (con mutuality positiva), representadas en la columna mutuality tipo PO1, el porcentaje mínimo alcanzado es del 22,6%, mientras que el máximo consigue el 72,4%.

Por lo que respecta a las promesas del empleado (tabla 13), los resultados son más dispares. Así la mutuality tipo PE1(ss) tiene una frecuencia de aparición del 73.6%. La mutuality tipo PE2(sn) alcanza el 9,6%. La mutuality tipo PE3(ns), alcanza el 14.4%. Finalmente, la mutuality tipo PE4(nn) se queda en un escaso 2,4%.

Tabla 13: Frecuencias (en porcentaje) de aparición de cada tipo de mutualidad, para promesas del empleado

Promesas del empleado	Mutualidad tipo			
	PE1	PE2	PE3	PE4
Ud. Se ha comprometido con esta organización a				
Ir a trabajar incluso si no se encuentra del todo bien?	53,2	14,1	25,3	7,4
Proteger la imagen de su organización?	75,9	8,0	15,1	1,1
Mostrar lealtad hacia su organización?	77,3	7,5	14,3	0,9
Trabajar horas extra o fuera de su trabajo cuando sea necesario?	67,6	11,8	18,3	2,3
Ser amable con los clientes incluso si ellos son groseros o desagradables para Ud.	74,8	8,1	15,3	1,8
Actuar bien en su equipo de trabajo?	85,0	8,1	6,1	0,8
Ser puntual en su trabajo?	89,1	5,0	5,6	0,3
Ayudar a otros en su trabajo?	86,5	5,2	7,9	0,4
Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de su puesto de trabajo	74,3	7,9	16,6	1,2
Desarrollar habilidades para desempeñar bien su trabajo?	66,1	21,0	11,4	1,5
Alcanzar el rendimiento que se espera de usted en su trabajo?	84,7	8,9	5,6	0,8
Aceptar un traslado interno dentro de su organización si fuera necesario?	50,6	10,9	30,1	8,4
Plantar sugerencias innovadoras para mejorar su organización?	56,9	10,4	27,2	5,5
Desarrollar nuevas habilidades y mejorar las que ahora tiene?	71,9	8,7	17,0	2,4
Respetar las reglas y normas de su empresa?	89,4	6,6	3,8	0,2
Poner entusiasmo al realizar tareas que preferiría no tener que hacer?	80,3	5,6	13,4	0,7
Hacerse responsable de su propio desarrollo de carrera?	67,5	15,9	12,4	4,2
n=942	73,6	9,6	14,4	2,4

La reflexión que surge inmediatamente es la diferente estructura de resultados de este análisis cuando se comparan los dos conjuntos de promesas. En las promesas del empleado, el rango porcentual para la mutualidad tipo PE1(ss), representativa de la mutualidad, va del 50,6% la promesa menos mutuada, hasta el 89,4% para la más mutuada. Además, aparece con fuerza otro dato: la mutualidad tipo PE1 (73,6% en promesas del empleado) aparece más frecuentemente que la mutualidad tipo PO1 (51,2% en promesas del empleador) Estos primeros datos sobre las frecuencias de aparición de los diferentes tipos de mutualidad en uno y otro conjunto de promesas comienzan a dibujar la idea de que ambos conjuntos de promesas parecen regirse por lógicas distintas. Avanzaremos en este análisis.

Desde el punto de vista de las diferencias entre tipos de mutualidad en cada conjunto de promesas, la mutualidad tipo 2 y la mutualidad tipo 4 aparecen claramente como menos importantes (11,2% y 10,2% en promesas de la organización; 9,6% y 2,4% en las del empleado).

#### **4.2 Resultados de los análisis relativos a la generación de la mutualidad**

En relación al primer grupo de hipótesis, relativas a la generación de la mutualidad a través de las prácticas de recursos humanos, en la tabla 14 se detallan las medias, desviaciones típicas y valores de las correlaciones entre las variables que forman parte del análisis.

Tabla 14: Correlaciones, medias y desviaciones típicas para las variables relacionadas con el grupo de hipótesis de generación de la mutualidad

Correlaciones, medias y desviaciones típicas para las variables del grupo de hipótesis de generación de la mutualidad																			
	Medias	D.Tip.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Antigüedad (en años)	8,133	9,126																	
2. Tipo de contrato	0,600	0,490	,432***																
3. Nivel funcional	3,620	1,457	,147***	,220***															
4. Sec.Manufacturero (dummy)	0,403	0,491	,017	-,021	-,477***														
5. Sector Educación (dummy)	0,311	0,463	,214***	,059	,563***	-,552***													
6. Prác.RH percib.por empleado	3,317	1,964	,008	,088**	,312***	-,239***	,112***												
7. Prác.RH declar.por organiz.	3,491	1,500	,009	,320***	,111***	,062	,110***	,075*											
8. Perc.cumpl.promesas org	3,695	0,881	,003	-,038	,309***	-,274***	,310***	,319***	,044	(,937)									
9. Per.cumpl.promesas empleado	4,324	0,523	-,017	-,046	,035	-,061	,051	,096**	-,072*	,369***	(,898)								
10. Niv.mutual.Tipo PO1 (POss)	7,680	4,551	-,054	,138***	,188***	-,033	-,082*	,423***	,396***	,124***	-,030								
11. Niv.mutual.Tipo PO2 (POsn)	1,687	2,855	,010	-,034	,134***	-,118***	,090**	,167***	-,447***	,129***	,088**	-,321***							
12. Niv.mutual.Tipo PO3 (POns)	4,101	4,114	,009	-,096**	-,386***	,230***	-,135***	-,501***	,084**	-,255***	-,049	-,568***	-,446***						
13. Niv.mutual.Tipo PO4 (POnn)	1,532	2,386	,074*	-,057	,150***	-,192***	,281***	-,143***	-,366***	,025	,034	-,544***	,185***	-,107***					
14. Niv.mutual.Tipo PE1 (PEss)	12,501	4,743	,009	,122***	,141***	-,113***	,061	,201***	,427***	,075*	-,047	,596***	-,350***	-,187***	-,395***				
15. Niv.mutual.Tipo PE2 (PEsn)	1,635	3,340	,007	-,058	-,010	,049	-,117***	,040	-,477***	,005	,062	-,362***	,680***	-,275***	,351***	-,583***			
16. Niv.mutual.Tipo PE3 (PEns)	2,446	3,631	-,032	-,104***	-,179***	,098**	,034	-,268***	-,018	-,068*	,005	-,335***	-,244***	,521***	,033	-,595***	-,257***		
17. Niv.mutual.Tipo PE4 (PEnn)	0,398	1,226	,026	-,017	,021	,014	-,009	-,094**	-,259***	-,108***	-,016	-,299***	,176***	-,053	,450***	-,474***	,236***	,053	

Para las variables 8 y 9 de percepción del cumplimiento de las promesas, los valores para  $\alpha$  de Cronbach figuran entre paréntesis, en la diagonal

Nivel de significación: \*(p<,05), \*\*(p<,01), \*\*\*(p<,001)

En esta serie de análisis, basados en ecuaciones de regresión múltiple, de similar estructura en todos los análisis, en el paso 1 se controlan los efectos de las variables control (antigüedad, tipo de contrato, nivel funcional y sector a través de variables *dummy*). En el paso 2 introducimos en la ecuación de regresión las variables independientes. Se controlan los efectos de multicolinealidad, cuyos índices se mantienen por debajo de los límites recomendados.

#### *Generación de la Mutualidad tipo PO1 y PE1*

En la siguiente tabla se indican los coeficientes tipificados (Beta) en la ecuación de regresión relativa a la mutualidad tipo 1 (o mutualidad ss), en el entorno de promesas de la organización y del empleado.

Tabla 15: Valores Beta en la regresión jerárquica de las prácticas de RH sobre la generación de los niveles de mutualidad de tipo 1 (ss) en las promesas de la organización (PO) y en las promesas del empleado (PE).

Variables	Mutualidad PO1		Mutualidad PE1	
	Paso1	Paso2	Paso1	Paso2
Antigüedad	-,10**	-,01	-,04	,06
Tipo contrato	.13***	-,03	,09*	-,08*
Nivel funcional	,29***	,15***	,12**	,05
Sect.Alimentación(dummy)	-,05	-,08*	-,08	-,16***
Sect.Educación(dummy)	-,25***	-,27***	-,04	-,11**
Prác.RH percib.por empl.		,37***		,15***
Práct.HR declar.por org.		,39***		,44***
R <sup>2</sup> ajustada	,10	,36	,03	,22
Cambio en R <sup>2</sup>	,10***	,27***	,03***	,19***
N=849	*p < .05, **p < .01, ***p < .001			

Respecto a la mutualidad PO1, los resultados indican que el incremento de la varianza explicada por la inclusión de las dos variables de recursos humanos (prácticas percibidas por el empleado y prácticas declaradas por la organización), alcanza el 27%, con un nivel de significación de  $p < ,001$ . Ello nos permite afirmar que la hipótesis H1a queda confirmada plenamente. Además, el efecto de las dos variables de recursos humanos, es bastante similar en el entorno de las promesas de la organización (Beta de ,37 en las percibidas por el empleado frente a una Beta de ,39 en las declaradas por la organización) y ambas alcanzan un nivel de significación muy alto ( $p < ,001$ ).

En cuanto al entorno de las promesas del empleado, el cambio en  $R^2$  tras la inclusión de las dos variables independientes de prácticas de recursos humanos en la ecuación, alcanza el 19% ( $p < ,001$ ), lo que permite soportar la hipótesis H1b de manera sólida. Pero el efecto de ambas prácticas, aunque significativo en ambas ( $p < ,001$ ) es bastante distinto (Beta de ,15 en las prácticas percibidas por el empleado frente a Beta de ,44 de las prácticas declaradas por el empleador).

#### *Generación de la Mutualidad tipo PO2 y PE2.*

Forma parte de la hipótesis general de esta tesis el que las prácticas de recursos humanos influyen en la generación de la mutualidad y de la no-

mutualidad, entendidas como diferentes ‘situaciones de mutualidad’ que sometemos a análisis. Respecto al papel de las prácticas de recursos humanos en la generación de la no-mutualidad, nos centramos primero en la aparición de entornos de mutualidad tipo 2 (sn), es decir, aquella situación caracterizada por que el empleado sí percibe que una promesa ha sido hecha pero la organización entiende que no ha sido prometida, cuando se trata de promesas de la organización (PO), o que el empleado afirma haber realizado, aunque la empresa entiende que tal promesa no le ha sido formulada cuando la promesa es del empleado (PE).

Tabla 16: Valores Beta en la regresión jerárquica de las prácticas de RH sobre la generación de los niveles de mutualidad de tipo 2 (sn) en las promesas de la organización (PO) y en las promesas del empleado (PE).

Variables	Mutualidad PO2		Mutualidad PE2	
	Paso1	Paso2	Paso1	Paso2
Antigüedad	,03	-,09*	,08*	-,04
Tipo de contrato	-,07	,13***	-,09*	,11**
Nivel funcional	,12**	,10*	,10*	,11**
Sect.Alimentación(dummy)	-,08	,08*	-,02	,12***
Sect.Educación(dummy)	-,02	,12**	-,19***	-,07
Prác.RH percib.por empl.		,16***		,06
Práct.HR declar.por org.		-,54***		-,52***
$R^2$ ajustada	,02	,27	,02	,25
Cambio en $R^2$	,03***	,25***	,03***	,23***
N=849	* $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$			

En la tabla 16, referido primero al entorno de las promesas de la organización (PO), vemos que, tras controlar los efectos de las variables de control, el efecto de la inclusión de las variables independientes en la ecuación de

regresión, se traduce en un incremento de ,25 en el valor de  $R^2$  ( $p < ,001$ ), que, además, pone de relieve que las prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado influyen positivamente en la generación de la mutualidad tipo PO2 (sn), mientras que las prácticas declaradas por la organización lo hacen negativamente. Ello nos permite afirmar que la hipótesis H2a recibe pleno soporte empírico. Es de destacar, sin embargo el diferente valor que toman las Betas de ambas variables de número de prácticas de recursos humanos (+,16 vs -,54), a diferencia de lo que ocurría en la generación de la mutualidad tipo PO1 (ss).

Sin embargo, cuando analizamos la generación de la mutualidad tipo PE2 (sn), perteneciente a las promesas del empleado, aunque el efecto de la inclusión de las variables independientes en la ecuación de regresión supone un claro incremento de los valores de  $R^2$  de ,23 ( $p < ,001$ ), prácticamente todo el efecto es producido por la variable prácticas de recursos humanos declaradas por la organización y además, negativamente (Beta -.52,  $p < ,001$ ), mientras que las prácticas percibidas por el empleado (Beta ,06) no tienen efecto significativo en la aparición de este tipo de situación de mutualidad cuando se trata de las promesas del empleado. Por lo tanto, la hipótesis H2b está apoyada sólo parcialmente. Una vez más, en las promesas del empleado, el efecto de ambas variables de número de prácticas de recursos humanos no opera con la misma intensidad que en las promesas de la organización.

*Generación de la Mutualidad tipo PO3 y PE3.*

Analizamos ahora la generación de no-mutualidad no-sí, que denominamos situación de mutualidad de tipo 3(ns) tanto en las promesas de la organización (PO) como en las del empleado (PE) (ver tabla 17). Esta situación está caracterizada por el hecho de que el empleado indica que una promesa no ha sido hecha mientras que la organización indica que sí lo ha sido. Por lo que se refiere a la generación de mutualidad tipo PO3 (ns) en las promesas de la organización, el efecto conjunto de las dos variables independientes de número de prácticas de recursos humanos suponen un incremento del valor de  $R^2$  de ,17 ( $p < ,001$ ). Los valores de Beta para prácticas percibidas (-,42) y declaradas (,16), son ambos significativos ( $p > ,001$ ). Así, los resultados permiten soportar empíricamente la hipótesis H2c.

Tabla 17: Valores Beta en la regresión jerárquica de las prácticas de RH sobre la generación de los niveles de mutualidad de tipo 3 (ns) en las promesas de la organización (PO) y en las promesas del empleado (PE).

Variables	Mutualidad PO3		Mutualidad PE3	
	Paso1	Paso2	Paso1	Paso2
Antigüedad	,05	,08*	-,05	-,05
Tipo contrato	-,06	-,11**	-,04	-,04
Nivel funcional	-,38***	-,26***	-,24***	-,18***
Sect.Alimentación(dummy)	,17***	,05	,13***	,09*
Sect.Educación(dummy)	,15***	,04	,25***	,22***
Prác.RH percib.por empl.		-,42***		-,21***
Práct.HR declar.por org.		,16***		,00
$R^2$ ajustada	,18	,34	,07	,11
Cambio en $R^2$	,18***	,17***	,07***	,04***
N=849	* $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$			

Sin embargo, los resultados para el entorno de las promesas del empleado relativos a la situación de mutualidad tipo PE3 (ns) presentan resultados algo distintos. Así, aunque el incremento de  $R^2$ , de ,04 ( $p < ,001$ ) es significativo, todo el efecto se debe a las prácticas percibidas por el empleado, pero con dirección negativa, es decir, a menor número de prácticas de recursos humanos percibidas, mayor nivel de mutualidad tipo 3. Por otro lado, el número de prácticas de recursos humanos declaradas por la organización no resulta significativo en este entorno. Así, la hipótesis H2d se confirma sólo parcialmente.

#### *Generación de la Mutualidad tipo PO4 y PE4.*

Finalmente, en cuanto a la generación de la denominada mutualidad tipo 4 (o mutualidad negativa- $nn$ ), los datos de la tabla 18 nos indican que, para el entorno de las promesas de la organización, el incremento de  $R^2$  cuando se incluyen las variables de recursos humanos en la ecuación de regresión tiene un incremento de ,15 ( $p < ,001$ ), mientras que los valores de Beta (-,18 para promesas percibidas y -,38 para promesas declaradas) resultan ambos significativos ( $p < ,001$ ). Con ello, la hipótesis H3a queda plenamente confirmada

Tabla 18: Valores Beta en la regresión jerárquica de las prácticas de RH sobre la generación de los niveles de mutualidad de tipo 4 (nn) en las promesas de la organización (PO) y en las promesas del empleado (PE).

Variables	Mutualidad PO4		Mutualidad PE4	
	Paso1	Paso2	Paso1	Paso2
Antigüedad	,07	-,01	,07	,01
Tipo contrato	-,06	,09*	,01	,12**
Nivel funcional	-,04	,04	,01	,06
Sect.Alimentación(dummy)	-,10*	-,04	-,05	-,00
Sect.Educación(dummy)	,26***	,31***	-,04	-,01
Prác.RH percib.por empl.		-,18***		-,12***
Práct.HR declar.por org.		-,38***		-,26***
$R^2$ ajustada	,10	,25	-,00	,07
Cambio en $R^2$	,10***	,15***	,01	,07***

N=849      \* $p < .05$ ,    \*\* $p < .01$ ,    \*\*\* $p < .001$

En la misma tabla encontramos datos para el entorno de promesas del empleado. También aquí, el cambio en  $R^2$ , de ,07% ( $p < ,001$ ), es significativo y el efecto de las variables independientes, (Betas de -,12 para las prácticas percibidas por el empleado y -,26 para las prácticas declaradas por la empresa), plenamente significativos ( $p < ,001$ ). Así pues, también se confirma la hipótesis H3b.

En un análisis más global de la influencia de las prácticas de recursos humanos en la generación de la mutualidad y no-mutualidad, en la tabla 19 se indican los valores de la Beta estandarizada para las dos variables en cada uno de los cuatro tipos de mutualidad en las promesas de la organización.

Tabla 19: Valores Beta estandarizada de las variables de RH en las ecuaciones de regresión jerárquica para los diferentes tipos de mutualidad/no-mutualidad en promesas de la organización. Valores de  $\Delta R^2$  tras la inclusión de ambas variables.

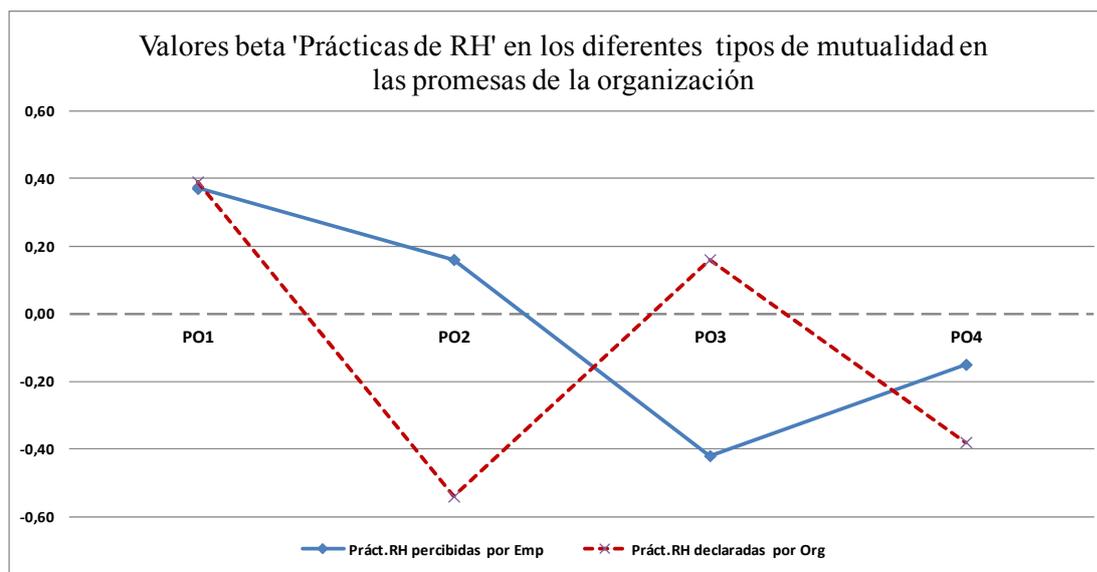
Promesas de la organización	Mutualidad tipo			
	PO1	PO2	PO3	PO4
Práct.RH percibidas por Emp	,37***	,16***	-,42***	-,15***
Práct.RH declaradas por Org	,39***	-,54***	,16***	-,38***
$\Delta R^2$	,27***	,25***	,17***	,15***

\*\*\*( $p < ,001$ )

Podemos observar que la mutualidad tipo PO1, se da en presencia de niveles positivos y elevados en las dos variables de prácticas de recursos humanos. Sólo cuando alguna de las dos variables de número de prácticas o ambas simultáneamente, presentan niveles bajos o negativos, aparecen las situaciones de Mutualidad tipo PO2, PO3 o PO4, como podemos ver, también, en el gráfico 16. En este entorno de promesas de la organización (PO), es interesante hacer notar que la mutualidad tipo PO1 parece gozar de un cierto ‘equilibrio’ o consonancia en los valores Beta que alcanzan las dos variables de número de prácticas de recursos humanos. Es decir, hay una cierta concordancia entre el número de prácticas que percibe el empleado y las que declara la organización, cuando estas variables se estandarizan. Este equilibrio formal parece no existir en las dos situaciones de mutualidad tipo PO2 (sn) y PO3 (ns), caracterizadas precisamente por la disonancia o desequilibrio entre las dos variables de número de prácticas de recursos humanos como nos indican los valores Beta para dichas variables en las

ecuaciones de regresión. La mutualidad tipo PO4 (nn) necesita valores Beta negativos en ambas variables de prácticas de recursos humanos.

Gráfico 16: Valores Beta de prácticas de RH en las promesas de la organización



De la misma manera, analizamos los valores para las Beta estandarizadas para el entorno de las promesas del empleado (PE) (tabla 20 y gráfico 17), y podemos observar que la pauta básica es la misma que en el entorno de promesas anterior: la Mutualidad tipo PE1 en las promesas del empleado requiere valores positivos en las Beta de las dos variables de número de prácticas de recursos humanos, mientras que la Mutualidad tipo PE2 y PE3 exigen valores negativos en alguna de ellas. La Mutualidad tipo PE4 (o mutualidad negativa) precisa de Betas con valores negativos en las dos prácticas de recursos humanos.

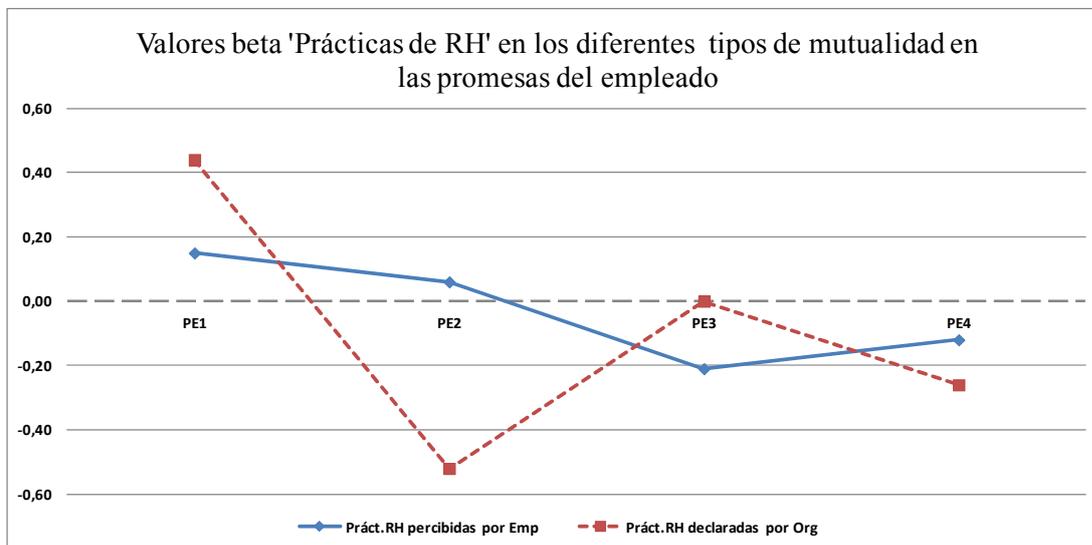
Tabla 20: Valores Beta de las variables de RH en ecuaciones de regresión jerárquica para los diferentes tipos de mutualidad/no-mutualidad en promesas del empleado. Valores de  $\Delta R^2$  tras la inclusión de ambas variables.

Promesas del empleado	Mutualidad tipo			
	PE1	PE2	PE3	PE4
Práct.RH percibidas por Emp	,15***	,06	-,21***	-,12***
Práct.RH declaradas por Org	,44***	-,52***	,00	-,26***
$\Delta R^2$	,19***	,23***	,04***	,07***

\*\*\*( $p < ,001$ )

En valores absolutos, el efecto de la variable número de prácticas declaradas por la organización es mucho mayor que el efecto de la variable prácticas percibidas por el empleado, excepto en la mutualidad tipo PE3, que presenta valores no significativos.

Gráfico 17: Valores Beta de prácticas de RH en las promesas del empleado



### 4.3 Análisis cluster para la formación de grupos o conglomerados de mutualidad

Como ya hemos indicado, es nuestra pretensión analizar los efectos de la mutualidad a través de diferentes técnicas multivariantes, entre ellas el análisis de conglomerados o análisis *cluster*.

#### **4.3.1 Análisis *cluster* de mutualidad en el grupo de promesas de la organización.**

Nos centramos en el análisis *cluster* de la mutualidad en las promesas de la organización. Hemos seguido el modelo de dos etapas en la que la primera, en la que hemos utilizado el método jerárquico de aglomeración, tiene un carácter más exploratorio y nos permite acercarnos a la decisión del número adecuado de conglomerados, mientras que la segunda etapa se basa en el método no jerárquico de aglomeración y nos permite un ajuste más fino de la decisión. El desarrollo del análisis puede verse en detalle en el Anexo II. La solución elegida es la de 4 grupos basándonos en los resultados del historial de aglomeraciones y en el dendograma (que pueden consultarse en el anexo citado). La tabla 21 informa sobre los valores para Eta cuadrado ( $\eta^2$ ), que informa sobre la bondad del ajuste a través del porcentaje de varianza explicada por cada una de las variables *cluster* iniciales.

Tabla 21: Valores de  $\eta^2$  para las variables *cluster*, con el método Ward de aglomeración

	Variables <i>cluster</i>			
	Variables de nivel de mutualidad tipo:			
	PO1	PO2	PO3	PO4
Valor de $\eta^2$	,668	,725	,711	,640

De los resultados correspondientes al modelo inicial de 4 grupos se obtuvieron los valores para la construcción de la matriz de centros iniciales de los conglomerados o *semillas*, para la realización del segundo paso en el análisis que nos permitirá lograr un ajuste más fino del modelo, a través de un análisis de conglomerados de K-medias (Anderberg, 1973). Los resultados de este segundo análisis permite confirmar la adecuación de la elección del método de aglomeración, puesto que los valores F del análisis ANOVA de los cuatro conglomerados obtenidos con el procedimiento K-medias son, en su conjunto, los más elevados de los diferentes métodos de aglomeración disponibles, para un modelo de 4 grupos (ver detalles en el anexo II).

Con el ánimo de facilitar el seguimiento de las variables que identifican a cada uno de los grupos (y evitar confusiones con las variables *cluster* que han servido de base al análisis), recordamos la convención en su denominación. Cada uno de los grupos recibe su nombre en función de la pauta de mutualidad que representa (tabla 22), que viene a coincidir con los centros finales de cada conglomerado (tabla 23)

Tabla 22: Sistema de nombres abreviados para los grupos de mutualidad en las promesas de la organización (PO)<sup>7</sup>

Pauta del grupo	Denominación del grupo
Nivel de mutualidad tipo PO1 (ss)	Grupo PO1
Nivel de mutualidad tipo PO2 (sn)	Grupo PO2
Nivel de mutualidad tipo PO3 (ns)	Grupo PO3
Nivel de mutualidad tipo PO4 (nm)	Grupo PO4

Tabla 23: Centro finales de cada uno de los conglomerados resultantes

Grupo	Variables cluster				Tamaño del Grupo
	PO1	PO2	PO3	PO4	
Grupo PO1	11,39	1,04	1,91	,67	490
Grupo PO2	3,26	9,73	,14	1,88	74
Grupo PO3	4,26	,24	9,6	,90	270
Grupo PO4	2,45	2,74	3,02	6,79	108

Tras un análisis para establecer la significación de las diferencias entre los centros de los conglomerados, se confirman la validez de la elección del número de grupos:

Tabla 24: Contraste de significación de las diferencias entre los centros de los conglomerados (ANOVA) para P

Variables cluster	Suma cuadrados del factor	g.l.	suma cuadrados residual	g.l.	F	Sig.
Mutualidad tipo PO1	14285,979	3	5200,842	938	858,851	< ,001
Mutualidad tipo PO2	5678,591	3	1990,026	938	892,202	< ,001
Mutualidad tipo PO3	11795,762	3	4129,657	938	893,087	< ,001
Mutualidad tipo PO4	3464,263	3	1892,281	938	572,409	< ,001

<sup>7</sup> Como recordatorio, las variables de mutualidad del sujeto y que utilizamos como variables *cluster*, y las variables que representan a los grupos resultan fácilmente identificables: Las variables del perfil individual de mutualidad tienen la denominación de ‘mutualidad tipo...’ mientras que las variables que identifican a los grupos, *clusters* o conglomerados van precedidas del concepto ‘Grupo’

Asimismo, tras el segundo análisis realizado por el procedimiento de *K-medias* que, recordemos, tenía la finalidad de mejorar el ajuste, se producen resultados que permiten asegurar que tal ajuste sí se ha producido. El primer indicador de este ajuste es, precisamente, la referencia de  $\eta^2$ , entendido como coeficiente de determinación que indica el porcentaje de varianza que explica cada variable y cuyos valores son:

Tabla 25: Valores de  $\eta^2$  en los análisis exploratorios y de ajuste, para las variables *cluster* en las dos fases del análisis

	Variables <i>cluster</i>			
	Variables de nivel de mutualidad tipo:			
	PO1	PO2	PO3	PO4
Análisis jerárquico	,668	,725	,711	,640
Análisis K-medias	,733	,740	,741	,647
Mejora del ajuste	9,73%	2,07%	4,22%	1,09%

También mejora el valor de F, como vemos en la siguiente tabla:

Tabla 26: Valores de F (ANOVA) de las variables *cluster* y conglomerado de pertenencia como factor

	Variables <i>cluster</i>			
	Variables de nivel de mutualidad tipo:			
	PO1	PO2	PO3	PO4
Análisis jerárquico	630,326	822,354	767,438	555,254
Análisis K-medias	858,851	892,202	893,087	572,410
Mejora del ajuste	36,26%	8,49%	16,37%	3,09%

Finalmente, en lo que se refiere al tamaño de los conglomerados, partiendo de que la mejora del ajuste se produce mediante la reubicación de casos en grupos distintos de los originales, una cierta estabilidad entre los grupos

obtenidos en el análisis jerárquico y los obtenidos en el proceso de ajuste indica no sólo la oportunidad del método de aglomeración elegido sino la bondad de los resultados (Hair *et al.*, 1999). El tamaño de cada grupo, durante el análisis jerárquico preliminar y después, en el análisis no jerárquico y de ajuste fueron los siguientes:

Tabla 27: Variaciones en el tamaño de los grupos en las dos fases del análisis

	Grupo PO1	Grupo PO2	Grupo PO3	Grupo PO4
Análisis jerárquico	511	61	262	108
Análisis K-medias	490	74	270	108
Diferencia	-21	13	8	0

Una vez establecido el criterio de que ambos análisis realizados, el jerárquico y el no jerárquico, producen un resultado metodológicamente aceptable, pasamos a analizar los resultados concretos de dichos análisis.

Los centros finales de los conglomerados (ver tabla 23) nos permiten conocer detalles acerca de las pautas latentes en los diferentes conglomerados, para conocerlos mejor y caracterizarlos. Cada uno de los cuatro grupos resultantes del análisis manifiesta una pauta que puede ser relacionada con cada una de las cuatro variables de nivel de mutualidad que han sido utilizadas como variables *clusters* en el proceso de aglomeración, lo que le dota de validez aparente. Así, como ejemplo, el Grupo PO2(sn), que integra 74 sucesos, recoge situaciones de mutualidad que, mayoritariamente, se identifican como

situaciones de mutualidad tipo PO2(sn). La media de observaciones es de 9,73 para la mutualidad tipo PO2(sn). Este grupo está formado, además, por sucesos de mutualidad tipo PO1(SS), media de 3,26 observaciones, por sucesos de mutualidad tipo PO3, media de 0,14 y por sucesos de mutualidad tipo PO4, media de 1,88 observaciones. En el gráfico 18 podemos ver el comportamiento de los cuatro grupos en cada una de las variables de nivel de mutualidad. En la tabla 29 se resumen los valores de medias y desviaciones típicas de cada variable de nivel de mutualidad en cada grupo, así como los valores de F. Los análisis post-hoc informan de que las diferencias entre grupos son significativas, según lo esperado

En la obtención de la información necesaria para la confirmación o refutación de nuestras hipótesis, para las promesas de la organización, por un lado, y para las promesas del empleado, por otro, nos interesará conocer los resultados de cada variable estudiada, en cada uno de los diferentes grupos de mutualidad. También trataremos de determinar las características de cada uno de los cuatro grupos de mutualidad en función de dichas variables. A tal objeto hemos estructurado el conjunto de variables a analizar en cuatro tipos, que presentamos a continuación:

Tabla 28: Variables analizadas por tipos

<b>Variables demográficas</b>	<b>Variables organizativas</b>	<b>Variables relativas al contrato psicológico</b>	<b>Variables dependientes individuales</b>
Antigüedad	Tipo contrato Nivel funcional Sector	Cumpl. PO(*) Cumpl. PE(*) Prácticas percibidas Prácticas declaradas	Satisfacción violación Propens.abandono

(\*) dependiendo del grupo de promesa estudiado

Gráfico 18: Medias de cada variable *cluster* en cada uno de los Grupos (promesas de la organización-PO)

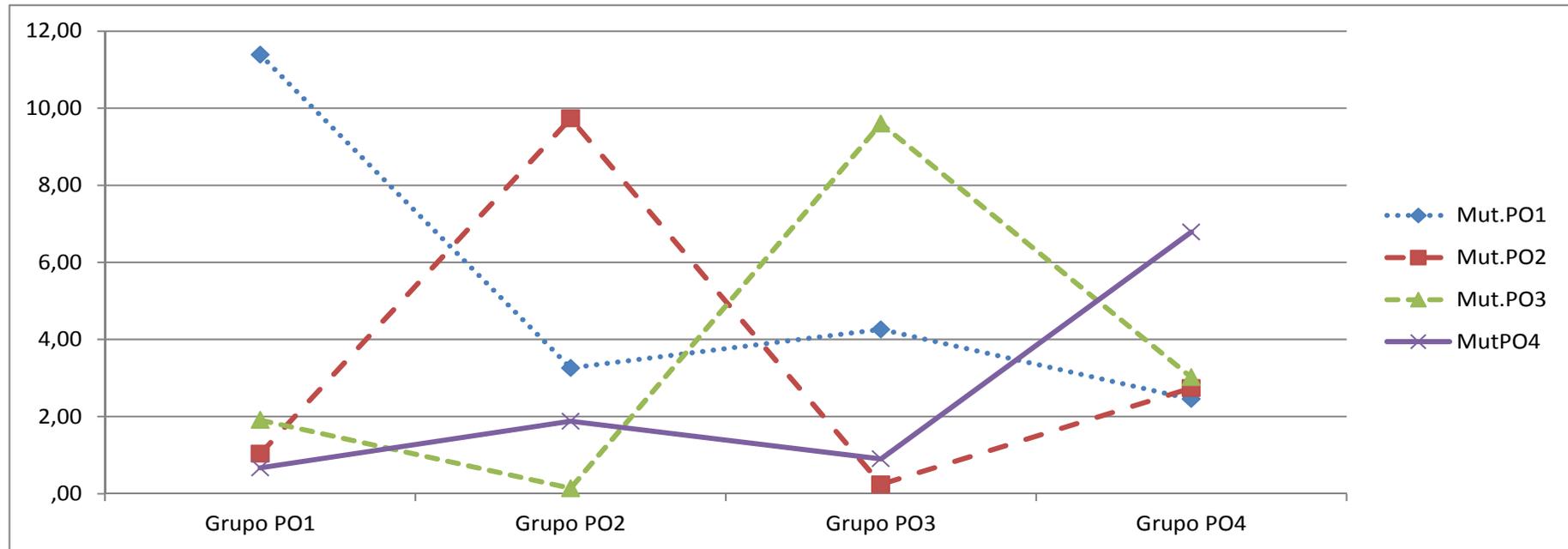


Tabla 29: Medias de cada variable *cluster* en cada uno de los Grupos para promesas de la organización (PO), desviaciones típicas y diferencias en el análisis post-hoc

Variables de nivel de mutualidad	Variable factor: Grupos de mutualidad				F	gl	Post-hoc Games-Howell
	PO1 n=490	PO2 n=74	PO3 n=270	PO4 n=108			
Mutualidad tipo PO1	11,39 (2.27)	3,26 (2.68)	4,26 (2.48)	2,45 (2.19)	858,85***	3	1>2,3,4 / 3>2*,4
Mutualidad tipo PO2	1,04 (1.20)	9,73 (2.86)	,24 (.56)	2,74 (2.38)	892,20***	3	1>3 / 2>1,3,4 / 4>1,3
Mutualidad tipo PO3	1,91 (1.90)	,14 (.45)	9,60 (2.51)	3,02 (2.45)	893,09***	3	1>2 / 3>1,2,4 / 4>1,2
Mutualidad tipo PO4	,67 (1.07)	1,88 (1.77)	,90 (1.30)	6,79 (2.46)	572,41***	3	2>1,3 / 4>1,2,3

Nivel de significación del estadístico F, \*\*\*( $p < ,001$ ).

En el análisis post-hoc, todas las diferencias son significativas ( $p < ,001$ ) excepto en Mutualidad tipo PO1, el par 3>2 ( $p < ,05$ ).

En comparaciones post-hoc, el número es el del grupo de mutualidad.

En la tabla (entre paréntesis) valores de la desviación típica.

Tabla 30: ANOVA de las variables de escala analizadas, para cada uno de los Grupos para promesas de la organización

Variables de escala	Variable factor: Grupos				F	gl	Post-hoc (Games-Howell)
	PO1 n=490	PO2 n=74	PO3 n=270	PO4 n=108			
Antigüedad	7,97 (8,97)	7,47 (8,96)	7,86 (8,71)	10,03 (10,78)	1,75	3	-----
Nivel funcional (*)	3,89 (1,29)	3,91 (1,26)	2,87 (1,53)	4,10 (1,44)	35,23***	3	1>3***/ 2>3*** / 4> 3***
Prácticas RH percibidas	4,00 (1,94)	4,12 (1,88)	2,09 (1,45)	2,75 (1,53)	76,91***	3	1>3***,4***/ 2>3***,4***/ 4>3***
Prácticas RH declaradas	3,95 (1,05)	1,69 (1,53)	3,68 (1,54)	2,15 (1,45)	108,83***	3	1>2***,3*,4***/3>2***,4***
Cumplimiento Organización	3,81 (,74)	4,01 (,59)	3,37 (1,05)	3,68 (1,03)	17,56***	3	1>3***/ 2>1*,3***,4*
Satisfacción	4,16 (,74)	4,36 (,63)	3,58 (,96)	4,08 (,81)	35,42***	3	1>3***/ 2>3***,4* / 4>3***
Violación	1,94 (,81)	1,71 (,70)	2,65 (1,05)	2,17 (,93)	42,94***	3	1>2*/ 3>1***, 2***,4***/ 4>2***
Propensión al abandono	1,61 (,77)	1,33 (,44)	2,07 (1,01)	1,63 (,76)	24,876***	3	1>2**/ 3>1***, 2***,4***/ 4>2**

Nivel de significación del estadístico F y pruebas post-hoc: \*\*\*(p< ,001); \*\*(p< ,01); \*(p< ,05)

En comparaciones post-hoc, el número es el del grupo de mutualidad

El valor entre paréntesis en la tabla es la desviación típica

(\*) Asumido el carácter de variable de escala de nivel funcional

RESULTADOS DE LAS VARIABLES ANALIZADAS EN CADA GRUPO DE MUTUALIDAD EN PROMESAS DE LA ORGANIZACIÓN:

En el proceso de resultados de las variables hemos realizado un análisis en doble vía. Por un lado, hemos analizado las variables de escala a través de dos métodos; en primer lugar, a través del estadístico F, mediante un ANOVA con pruebas *posthoc* basadas en Games-Howell, adecuadas cuando la prueba de homogeneidad de Levene nos indica varianzas desiguales (Toothaker, 1993). En la tabla 30 podemos ver los valores de las medias y desviaciones típicas de las variables de escala en cada uno de los grupos y el valor de F y su nivel de significación. En segundo lugar, en la tabla 31 podemos ver los valores de Eta ( $\eta$ ) y Eta cuadrado ( $\eta^2$ ) que nos informan de la correlación entre variables, cuando una de ellas es categórica y la otra cuantitativa o, en otras palabras, de la proporción de varianza en la variable cuantitativa explicada por la variable categórica (Pardo Merino y Ruíz Díaz, 2005).

Tabla 31: Medidas de asociación entre las variables de escala analizadas y el Grupo de pertenencia

Variable * Cluster de pertenencia	Eta( $\eta$ )	Eta cuadrado( $\eta^2$ )
Antigüedad	0,08	0,01
Nivel funcional (*)	0,33	0,11
Pr.RH percib.por empl.	0,44	0,20
Pr.RH decl. por organiz.	0,51	0,26
Cump.Prom.Organización	0,24	0,06
Saisfac.Trabajo	0,32	0,10
Sent.Violación(i)	0,35	0,12
Int.abandonar(i)	0,27	0,07

Por otro lado, para las variables nominales hemos utilizado el análisis de tablas de contingencia (tabla 32) para establecer los valores de  $\chi^2$  y del coeficiente de contingencia (tabla 33), medidas que nos informarán de la asociación entre dichas variables nominales y los grupos de pertenencia.

Tabla 32: Tabla de contingencia para las variables nominales que participan en el análisis.

Variable		Grupo				Núm. objetos
		PO1	PO2	PO3	PO4	
Tipo de contrato	Permanente	316	41	148	62	567
	Temporal	174	33	122	46	375
Nivel funcional	Operario no cualificado	35	6	73	11	125
	Oper.cualificado/Capataz	33	4	33	4	74
	Trabaj.oficina-Niv.básico	74	8	51	11	144
	Trab.oficina-Niv.intermedio	130	24	40	6	200
	Profesional o encargado	163	26	49	59	297
	Director o administrador	17	1	3	1	22
Sector	Alimentación	179	24	154	23	380
	Retail/Distribución	163	24	64	18	269
	Educación	148	26	52	67	293

Tabla 33: Análisis  $\chi^2$  de las tablas de contingencia entre variables nominales y el grupo de pertenencia

Variables nominales	$\chi^2$			Coefic. de Contingencia	
	$\chi^2$	gl	Sig	Valor	Sig
Tipo de contrato	8,09	3	,044	,09	,044
Nivel funcional	139,87	15	<,001	,37	<,001
Sector	88,96	6	<,001	,29	<,001

y en la tabla 34 podemos ver los residuos (diferencias absolutas) entre las frecuencias o recuentos reales y las frecuencias esperadas, para cada

categoría de las tres variables categóricas analizadas. La fortaleza de la asociación entre variables se puede interpretar a través del análisis de los residuos tipificados ajustados o corregidos, que nos informan de qué casillas contribuyen en mayor medida al valor final del estadístico (Álvaro y Garrido, 1995).

Tabla 34: Frecuencias esperadas en la tabla de contingencia para variables categóricas. Valores de los residuos absolutos y tipificados ajustados.

Variable nominal	Categorías de la variable	Grupos de mutualidad								Número de objetos en la categoría
		PO1		PO2		PO3		PO4		
		Resid.	R.Tip.Aj.	Resid.	R.Tip.Aj.	Resid.	R.Tip.Aj.	Resid.	R.Tip.Aj.	
Tipo de contrato	Permanente	21,1	2,8	-3,5	-,9	-14,5	-2,1	-3,0	-,6	567
	Temporal	-21,1	-2,8	3,5	,9	14,5	2,1	3,0	,6	375
	Total recuento	490		74		270		108		942
Nivel funcional	Operario no cualificado	-30,5	-5,9	-4,0	-1,4	36,9	7,9	-2,3	-,7	125
	Oper.cualificado/Capataz	-5,8	-1,4	-1,9	-,9	11,6	3,1	-3,9	-1,5	74
	Trabaj.oficina-Niv.básico	-1,5	-,3	-3,5	-1,2	9,4	1,9	-4,4	-1,3	144
	Trab.ofic-Niv.intermedio	25,1	4,1	8,0	2,4	-17,8	-3,2	-15,3	-4,0	200
	Profesional o encargado	7,3	1,0	2,2	,6	-36,8	-5,8	27,3	6,3	297
	Director o administrador	5,5	2,4	-,8	-,6	-3,4	-1,6	-1,3	-,9	22
	Total recuento	452		69		249		92		862
Sector	Alimentación	-18,7	-2,5	-5,9	-1,4	45,1	6,6	-20,6	-4,3	380
	Retail/Distribución	23,1	3,3	2,9	,8	-13,1	-2,1	-12,8	-2,9	269
	Educación	-4,4	-,6	3,0	,8	-32,0	-5,0	33,4	7,4	293
	Total recuento	490		74		270		108		942

Sólo 2 casillas (8,3%) de Nivel funcional-Director, tienen una frecuencia esperada inferior a 5. En el resto de casillas de la tabla, la frecuencia esperada es siempre superior a 5.

Los residuos se refieren a la diferencia absoluta entre la frecuencia esperada y la real

*Los residuos tipificados ajustados se indican en cursiva*

Los residuos ajustados o corregidos siguen una distribución normal, con media igual a 0 y desviación típica igual a 1, lo que nos permite conocer si el valor de cada uno de los residuos es significativo (así, todos los residuos ajustados mayores de 1,96 o menores de -1,96 serán significativos para  $p < ,05$ ). Con todo ello, ya podemos iniciar el análisis de los resultados de las variables estudiadas en cada grupo.

*Resultados de variables demográficas:*

Los resultados nos indican que no existen diferencias significativas entre los diferentes grupos en la antigüedad del empleado ( $F_{(3)} 1,75, p= ,155; \eta^2=,01$ ). Aún sin resultar estadísticamente significativa, es interesante observar la diferencia en años de antigüedad entre el grupo PO4 y los otros tres grupos.

*Resultados de variables organizativas:*

Para la variable tipo de contrato, tanto  $\chi^2 (8,09, p= ,044)$ , como el coeficiente de contingencia ( $,09, p= ,044$ ) indican que la relación entre tipo de contrato y la pertenencia a uno u otro grupo es significativa. El análisis de residuos nos informa de una significativa mayor frecuencia de empleados permanentes en el grupo PO1(ss) y de una mayor frecuencia de temporales en el grupo PO3(ns)

Respecto a la variable nivel funcional ( $F_{(3)} 35,23, p< ,001; \eta^2= ,11$ ), asumiendo su carácter de variable de escala, es en el grupo PO3(ns) donde obtiene su menor nivel medio, significativamente más bajo que en el resto de grupos. Estos resultados se ven ratificados si analizamos esta variable como categórica, con un valor para  $\chi^2$  de 139,87 (g.l.= 15,  $p< ,001$ ) y un valor para el coeficiente de contingencia de ,37 ( $p< ,001$ ). Analizando los valores de los residuos de frecuencias reales y esperadas encontramos que la variable presenta en el grupo PO1(ss) una mayor frecuencia de la esperable en

trabajadores de oficina de nivel medio y directivos, y una menor frecuencia en operarios no cualificados. En el grupo PO2(sn) la variable presenta una frecuencia significativamente mayor a la esperable en trabajadores de oficina-nivel intermedio. En el grupo PO3(ns) presenta unos valores significativamente mayores a los esperados en los niveles funcionales inferiores y significativamente más bajos de lo esperado en los niveles funcionales altos. Finalmente, en el grupo PO4, la variable nivel funcional presenta valores significativamente más bajos de lo esperado en trabajadores de oficina-nivel intermedio y significativamente superiores en profesionales o encargados.

Respecto a la variable sector, los valores de  $\chi^2$  (88,96, g.l.= 6,  $p < ,001$ ) y del coeficiente de contingencia (,29,  $p < ,001$ ) nos indican diferencias significativas entre los tres sectores que, tras el análisis de residuos podemos concretar en el grupo PO1(ss) en una significativa mayor presencia del sector retail-distribución, acompañado de una menor presencia del sector alimentación. El sector alimentación está fuertemente representado en el grupo PO3(ns), en detrimento de los sectores de retail-distribución y educativa, en una distribución opuesta, y también estadísticamente significativa, a la que se da en el grupo PO4(nn), con un sector educativo fuertemente representado en detrimento de los otros dos sectores.

*Resultados de variables relativas al contrato psicológico:*

En número de prácticas de recursos humanos percibidas ( $F_{(3)} 76,91$ ,  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = ,20$ ) el grupo PO3(ns) obtiene, también, medias significativamente más bajas que el resto de grupos, mientras que los grupos PO1(ss) y PO2(sn) obtienen medias significativamente superiores a PO4(nn). De manera distinta, en la variable número de prácticas declaradas por la organización ( $F_{(3)} 108,83$ ,  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = ,26$ ), los grupos PO2(sn) y PO4(nn) obtienen medias significativamente inferiores a PO1(ss) y PO3(ns). Así, ambas variables de recursos humanos parecen actuar de acuerdo con el papel antagónico que tienen en la generación de las diferentes situaciones de mutualidad. Otro resultado a resaltar es el de los mayores niveles del estadístico F obtenidos por las dos variables de número de prácticas de recursos humanos, que pueden entenderse como las variables con mayores efectos en la conformación de los grupos de mutualidad. Estos elevados valores se ven ratificados por los resultados de la prueba de asociación. En ella, los valores de  $\eta^2$  son, claramente, los más elevados del conjunto de resultados.

En la variable cumplimiento de la organización ( $F_{(3)} 17,56$ ,  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = ,06$ ) la media más elevada corresponde al grupo PO2(sn), con diferencias significativas con los restantes tres grupos. Además, el grupo PO1(ss) es, solamente, superior al grupo PO3(ns), sin que la media del grupo de

mutualidad PO1(ss) supere tampoco, de forma significativa, al grupo PO4(nn). Es de resaltar el reducido valor del estadístico F que, aún siendo estadísticamente significativo, es el más bajo de las diferentes variables analizadas, si exceptuamos la antigüedad, que no presenta diferencia significativas. De la misma forma, el valor de  $\eta^2$  es para la variable cumplimiento de la organización, también, el más bajo de las variables estudiadas.

*Resultados de variables dependientes individuales:*

En cuanto a las variables dependientes analizadas, relacionadas con la conducta organizacional, los resultados indican que satisfacción ( $F_{(3)} 35,42$ ,  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = ,10$ ) obtiene las medias más bajas en el grupo PO3(ns), significativamente inferiores a las de los otros tres grupos. Además, el grupo PO2(sn) presenta resultados más elevados que PO4(nn). Respecto a la variable violación ( $F_{(3)} 42,94$ ,  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = ,12$ ), de acuerdo con el sentido del efecto de esta variable, el grupo PO2(sn) presenta las menores medias de todos los grupos, mientras que el grupo PO3(ns) presenta las medias más elevadas. La variable propensión al abandono ( $F_{(3)} 24,88$ ,  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = ,07$ ), presenta idénticos resultados que la variable violación en los análisis *post-hoc*.

En una reflexión algo más global y comprensiva de los resultados del análisis *post-hoc*, podemos decir que las variables de número de prácticas percibidas y declaradas se comportan en cada grupo en línea con lo hipotetizado. Respecto a los resultados en la variable cumplimiento de la organización, (recordemos que la estamos midiendo mediante la percepción del empleado) presenta resultados bajos, aunque todavía significativos. Finalmente, el grupo de variables representativas del comportamiento organizacional presentan resultados similares (si tenemos en cuenta el sentido de sus efectos) en los que el grupo PO2(sn) presenta una suerte de ‘mejor resultado’ mientras que el grupo PO3(ns) presenta las medias que podríamos entender como ‘peor resultado’. El grupo PO4(nn) presenta resultados de difícil calificación.

#### DESCRIPCIÓN DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE MUTUALIDAD EN LAS PROMESAS DE LA ORGANIZACIÓN:

*Grupo PO1(ss) o Grupo de la mutualidad:* El conglomerado que denominamos Grupo PO1(ss) que presenta una clara pauta de mutualidad positiva (o simplemente, mutualidad) es el más numeroso (452 sujetos, el 52,0% de la muestra). La antigüedad media es de 7,97 años (d.t. =8,97 años). La composición del grupo corresponde mayoritariamente a trabajadores con contrato permanente (64%), mientras que el valor de los residuos tipificados

ajustados es de 2,8 y nos indica que la frecuencia de estos trabajadores permanentes es significativamente superior a la esperada. Los niveles funcionales menos representados son los denominados de ‘cuello azul’, siendo el nivel de operario no cualificado (7,7%), significativamente menos frecuente de lo esperable por su participación en la muestra (residuos tipificados ajustados= -5,9). Por el contrario, la frecuencia de trabajadores de oficina-nivel intermedio (28,8%, residuos tipificados ajustados= 4,1) y de directivos (3,8%) es significativamente superior a lo esperable. Los resultados de esta variable en el ANOVA nos permite decir que el grupo PO1(ss) presenta unas medias de nivel funcional (recordemos que esta variable puede manejarse también, como de escala) estadísticamente superiores al grupo PO3(ns), sin que haya diferencias con los otros dos grupos de mutualidad. Por sectores productivos, aunque trabajando de manera distribuida entre los tres sectores estudiados (36,5% en Alimentación, 33,3% en Distribución y 30,2% en Educación), las frecuencias reales registradas en el sector retail-distribución son significativamente superiores, mientras que el sector alimentación, tiene una frecuencia real significativamente inferior a lo esperado.

En cuanto a resultados de las variables de número de prácticas de recursos humanos percibidas, el grupo PO1(ss) obtiene medias significativamente superiores a los grupos PO3(ns) y PO4(nn). Sin embargo, sus medias no son,

estadísticamente, distintas de las del grupo PO2(sn). En cuanto a la variable número de prácticas declaradas por la organización, el grupo PO1(ss) presenta medias que sí superan, estadísticamente, a las de los otros tres grupos de mutualidad. Si nos centramos en el análisis de las diferencias de medias en el cumplimiento percibido de las promesas de la organización, en contra de lo hipotetizado, el Grupo de mutualidad PO1(ss), no consigue valores superiores a los del grupo de mutualidad PO2(sn), sino, por el contrario, el cumplimiento percibido en las promesas de la organización es estadísticamente inferior en el grupo de mutualidad PO1(ss) que en el grupo PO2(sn) ( $p < ,05$ ), por lo que la hipótesis H5a no recibe apoyo empírico. Sin embargo, este grupo PO1(ss), sí consigue niveles en percepción del cumplimiento en promesas de la organización significativamente superiores ( $p < ,001$ ), a los del grupo PO3(ns), con lo que la hipótesis H5b recibe pleno soporte empírico. Finalmente, el análisis post-hoc no encuentra diferencias significativas entre el grupo PO1(ss) y el grupo PO4(nn) de mutualidad negativa, por lo que la hipótesis H5c no recibe apoyo empírico.

En cuanto a las variables dependientes individuales, el grupo de mutualidad PO1(ss) obtiene en la variable satisfacción una media sólo significativamente superior al grupo PO3(ns) En la variable violación (inversa) presenta medias en PO1(ss) significativamente superiores a PO2(sn) pero inferiores estadísticamente (por tanto, cualitativamente mejores) a PO3(ns), que son los

mismos resultados que presenta el grupo para la variable propensión al abandono.

*Grupo de mutualidad PO2 (sn):* Los sujetos asociados con este conglomerado son 74 empleados (7,9% de la muestra). Tienen una antigüedad media de 7,47 años (d.t.= 8,96 años). La composición del grupo de mutualidad PO2(sn) corresponde mayoritariamente a personas con contrato permanente (55%,) y el análisis de residuos ajustados nos indica que no hay diferencias significativas entre las frecuencias reales y las esperadas en lo que al tipo de contrato se refiere. En cuanto a los niveles funcionales, todos ellos obtienen frecuencias reales estadísticamente próximas a las esperadas, excepto en la función de trabajadores de oficina-nivel intermedio (34,8%), en el que las frecuencias reales son significativamente superiores a las esperadas. Aprovechando el doble carácter de esta variable, podemos señalar que los resultados post-hoc del ANOVA nos indican que el grupo PO2(sn) tiene una media superior al grupo PO3(ns). Si nos centramos en el sector económico, los tres presentan porcentajes cercanos (32,4% en Alimentación, 32,4% en Distribución y 35,1% en Educación), sin que haya diferencias estadísticamente significativas entre las frecuencias esperadas y las reales contadas,

Los empleados vinculados al grupo PO2(sn) obtienen la media más elevada de los cuatro grupos en la variable número de prácticas percibidas (4,12; d.t.= 1,88) y esta media es estadísticamente superior a la obtenida por los empleados agrupados en PO3(ns) y PO4(nn), sin que haya diferencias significativas con la que obtienen en esta variable los empleados del grupo PO1(ss). Sin embargo, los empleados de este grupo registran la media más baja en la variable número de prácticas declaradas por la organización (1,69; d.t.= 1,53) que se sitúa significativamente por debajo de las medias registradas en los grupos PO1(ss) y PO3(ns), sin que haya diferencias significativas con el grupo PO4(nn). Es, sin embargo, en la variable de cumplimiento de las promesas de la organización donde se da el resultado más sorprendente. La media en esta variable es de 4,01 (d.t.= ,59), estadísticamente superior a la que registran los empleados de los otros tres grupos, incluido el grupo PO1(ss) máximo representante del concepto de mutualidad. Oportunamente intentaremos analizar este resultado.

Respecto a las variables dependientes individuales estudiadas, los empleados agrupados en PO2(sn) presentan una media estadísticamente superior en satisfacción a las registradas en los grupos PO3(ns) y PO4(nn). No hay diferencias significativas con los resultados del grupo PO1(ss) en esta variable de satisfacción. En cuanto a las variables de violación y propensión al abandono (inversas), los empleados de este grupo PO2(sn) presentan los

mejores resultados cualitativos, con diferencias en las medias estadísticamente significativas, respecto a las obtenidas en los otros tres grupos.

Es evidente que este grupo PO2(sn) presenta una suerte de ‘buenos resultados’ en variables de tipo actitudinal, así como en la variable de cumplimiento percibido de las promesas de la organización. En su momento intentaremos reflexionar sobre ello.

*Grupo PO3(ns):* El conglomerado que denominamos grupo de mutualidad PO3(ns), está formado por 270 empleados (el 28,7% de la muestra). Presentan una antigüedad media de 7,86 años (d.t.= 8,71) sin diferencias significativas con los demás grupos. La composición del Grupo PO3(ns), corresponde mayoritariamente a sujetos con contrato permanente (55%,) pero el análisis de residuos tipificados y ajustados nos indica claramente que en el grupo se han registrado, significativamente, más frecuencias para los temporales de las esperadas. En cuanto al nivel funcional de los empleados que integran este grupo, hay una significativa mayor frecuencia de la esperada en los cuatro niveles inferiores de la escala funcional (especialmente importante en operarios no cualificados, con valores para los residuos ajustados de 7,9). En congruencia con ello, en el análisis ANOVA presenta las medias más bajas en la escala funcional, significativamente inferiores a

las obtenidas en los otros tres grupos. Obviamente, el grupo obtiene frecuencias reales, más bajas de lo esperado en los niveles funcionales altos, y significativamente inferiores en el grupo de profesionales o encargados. Finalmente, en la distribución sectorial se producen diferencias significativas entre las frecuencias reales y las esperadas, con una clara predominancia de trabajadores del sector alimentación, en detrimento del sector retail-distribución y del sector educación, especialmente.

Los empleados agrupados en PO3(ns) perciben, significativamente y de forma clara, menor número de prácticas de recursos humanos que los empleados de los demás grupos. Sin embargo, en cuanto a número de prácticas de recursos que la organización declara haber realizado a los empleados de este grupo, la media registrada es superior a la de los grupos PO2(sn) y PO4(nn) y similar a la del grupo PO1(ss). En cuanto al cumplimiento que perciben los empleados de este grupo en las promesas de la organización, la media obtenida es significativamente inferior a las logradas en los grupos PO1(ss) y PO2(sn), y no presenta diferencias significativas con el grupo PO4(nn)

En cuanto a las variables dependientes individuales, los empleados integrados en el grupo PO3(ns) presentan en la variable satisfacción la media más baja de los tres grupos, con diferencias claramente significativas. De acuerdo con

---

el carácter inverso de las variables de violación y propensión al abandono, el grupo PO3(ns) presenta los resultados más altos en estas dos variables, significativamente superiores a los obtenidos en los otros tres grupos.

A diferencia del grupo PO2(sn), el grupo PO3(ns) presenta una especie de ‘malos resultados’, con peores medias que los otros grupos. Es, sin duda, el conglomerado con los resultados más negativos de los cuatro estudiados, es decir, el que percibe mayor incumplimiento y mayor violación del contrato psicológico, está menos satisfecho y manifiesta mayor propensión al abandono de la empresa.

*Grupo PO4 (nn):* Finalmente, el Grupo de mutualidad PO4 (nn) integra a los sujetos que han sido agrupados en el conglomerado representativo de la mutualidad negativa. Este grupo integra a 108 personas (el 11,5% de la muestra). El grupo presenta la media de antigüedad más elevada de todos los conglomerados (10,03 años; d.t.= 10,78 años), sin que se alcancen niveles de significación estadística. El porcentaje de empleados permanentes es del 57,8%, que no difiere significativamente del estadísticamente esperado. Por otro lado, las frecuencias observadas en los diferentes niveles funcionales se ajustan a lo esperado, excepto en dos casos: hay una menor frecuencia real en el nivel de trabajadores de oficina-nivel intermedio, mientras que hay una mayor frecuencia observada en el nivel de profesionales o encargados. Con

ello, los resultados posthoc del análisis ANOVA nos indican que este grupo obtiene medias en la escala funcional superiores a las del grupo PO3(ns) y no presenta diferencias estadísticamente significativas con respecto a los grupos PO1(ss) y PO2(sn). Asimismo, en el análisis sectorial, hay diferencias estadísticamente significativas entre las frecuencias observadas y las esperadas. Así, el grupo obtiene menores frecuencias de las esperables en los sectores de alimentación y retail-distribución, mientras que registra claramente mayores frecuencias de las esperadas en el sector educación.

En cuanto al número de prácticas de recursos humanos percibidas, el grupo PO4(nn) registra una media estadísticamente superior al PO3(ns), pero significativamente inferior a las obtenidas por los grupos PO1(ss) y PO2(sn). Respecto al número de prácticas declaradas, la media obtenida es significativamente inferior a las de los grupos PO1(ss) y PO3(ns), mientras que no presenta diferencias estadísticamente significativas con la media del grupo PO2(sn). Otro resultado interesante presenta el grupo PO4(nn) en la variable de cumplimiento percibido de las promesas de la organización, en el que los análisis posthoc indican que la media obtenida es significativamente inferior, sólo, a la media del grupo PO2(sn), mientras que no presenta diferencias significativas en esta variable con respecto a los grupos PO1(ss) y PO3(ns).

En cuanto a las variables dependientes individuales, los análisis posthoc indican que el grupo PO4(nn) presenta en la variable satisfacción una media significativamente mayor que la del grupo PO3(ns), pero inferior a la del grupo PO2(sn), sin que haya diferencias con la media del grupo PO1(ss). Respecto a las variables de violación y propensión al abandono (inversas) los resultados son semejantes en ambas: el grupo PO4(nn) presenta medias superiores a PO2(sn), inferiores a PO3(ns) y sin diferencias significativas con PO1(ss).

Haciendo una reflexión global sobre las características del grupo PO4(nn) de mutualidad negativa parece un conglomerado de difícil conceptualización, que quizás recoja algunas peculiaridades sectoriales y con resultados sorprendentes que trataremos de discutir en el apartado correspondiente.

#### **4.3.2. Análisis *cluster* de la mutualidad en el grupo de las promesas del empleado**

Tras el análisis de los grupos relacionados con las promesas de la organización, entramos en el análisis de los conglomerados correspondientes a las promesas del empleado, y generados a través de las variables *cluster* (Mutualidad tipo PE1, PE2, PE3, y PE4). El análisis para la obtención de los nuevos conglomerados ha sido, también, el método de conglomeración de

Ward (con puntuaciones estandarizadas) que hemos utilizado con el grupo de promesas de la organización.

El primer paso del análisis consistió en la determinación del número de conglomerados que mejor recoge la estructura subyacente de estas cuatro variables de mutualidad en las promesas del empleado. La solución elegida es la de 6 grupos basándonos en los resultados del historial de aglomeraciones y en el dendograma (consultar en Anexo II). Además se obtuvieron los valores para Eta cuadrado ( $\eta^2$ ), que informa sobre la bondad del ajuste a través del porcentaje de varianza explicada por cada una de las variables *cluster* iniciales. Los valores de  $\eta^2$  obtenidos con el método Ward de conglomeración se indican en la tabla siguiente:

Tabla 35: Valores  $\eta^2$  para las variables *cluster*, en las promesas del empleado, con el método Ward de aglomeración

	Variables <i>cluster</i>			
	Variables de nivel de mutualidad tipo			
	PE1	PE2	PE3	PE4
Valor de $\eta^2$	,870	,904	,787	,636

Del modelo inicial de 6 grupos se obtuvieron los centros iniciales de los conglomerados o *semillas*, para el segundo paso del análisis con el que se logró un ajuste más fino del modelo, a través de un análisis de conglomerados de K-medias (Anderberg, 1973). Los resultados de este segundo análisis permite confirmar un mejor ajuste global del modelo, ya que

los resultados del análisis K-medias son mejores que en los resultados iniciales (ver Anexo II).

Con el ánimo de facilitar el seguimiento de las variables que identifican a cada uno de los grupos (y evitar confusiones con las variables *cluster* que han servido de base al análisis) establecemos la siguiente convención en su denominación.

Tabla 36: Sistema de nombres abreviados para los grupos de mutualidad en las promesas del empleado (PE)<sup>8</sup>

Pauta del grupo	Denominación del grupo
Nivel de mutualidad tipo PE1 (PEss, con puntuaciones altas)	Grupo PE1a
Nivel de mutualidad tipo PE1 (PEss, con puntuaciones medias)	Grupo PE1m
Nivel de mutualidad tipo PE1 (PEss, con puntuaciones bajas)	Grupo PE1b
Nivel de mutualidad tipo PE2 (PEsn)	Grupo PE2
Nivel de mutualidad tipo PE3 (PEns)	Grupo PE3
Nivel de mutualidad tipo PE4 (PEnn)	Grupo PE4

Los centros finales de los seis conglomerados correspondientes a las promesas del empleado se especifican en la siguiente tabla:

---

<sup>8</sup> Se sigue el mismo sistema que para las promesas de la organización. Las variables que identifican a los grupos o *clusters* van precedidas de la palabra ‘Grupo’

Tabla 37: Centros finales de cada uno de los conglomerados resultantes

<i>Grupo</i>	Variables cluster				Tamaño del grupo
	PE1	PE2	PE3	PE4	
Grupo PE1a	16,07	,29	,58	,06	435
Grupo PE1m	12,47	,33	3,92	,28	195
Grupo PE1b	11,38	4,65	,53	,44	156
Grupo PE2	,00	15,14	,00	1,41	37
Grupo PE3	5,18	,27	10,75	,80	111
Grupo PE4	,38	4,63	1,38	10,38	8

Un análisis del nivel de significación de las diferencias entre los centros de los grupos, nos permite confirmar la validez de la elección del número de conglomerados, como se puede ver en la tabla siguiente:

Tabla 38: Contraste de significación de las diferencias de los centros de los conglomerados (ANOVA) en PE

Variables cluster	Suma cuadrados del factor	g.l.	Suma cuadrados residual	g.l.	F	Sig.
Mutualidad tipo PE1	3729,831	5	2,693	936	1385,177	< ,001
Mutualidad tipo PE2	1912,606	5	,999	936	1913,939	< ,001
Mutualidad tipo PE3	2078,645	5	2,149	936	967,239	< ,001
Mutualidad tipo PE4	180,712	5	,545	936	331,556	< ,001

También, tras el análisis *K-medias* podemos asegurar que se ha producido un mejor ajuste del modelo. El primer indicador de este ajuste es, precisamente, la referencia del estadístico  $\eta^2$ , entendido como coeficiente de determinación que indica el porcentaje de varianza que explica cada variable y cuyos valores son:

Tabla 39: Valores de  $\eta^2$  en los análisis exploratorios y de ajuste, para las variables *cluster* en las dos fases del análisis

	Variables <i>Cluster</i>			
	Variables de nivel de mutualidad tipo			
	PE1	PE2	PE3	PE4
Análisis jerárquico	,870	,904	,787	,636
Análisis K-medias	,881	,911	,838	,639
Mejora del ajuste	1,26%	0,77%	6,48%	0,47%

También, un análisis ANOVA de los resultados de los 6 conglomerados ajustados, se produce una mejora de los valores de F para las cuatro variables *clusters*, como vemos en la siguiente tabla:

Tabla 40: Valores de F (ANOVA) de las variables *cluster* y conglomerado de pertenencia como factor.

	Variables <i>Cluster</i>			
	Variables de nivel de mutualidad tipo			
	PE1	PE2	PE3	PE4
Análisis jerárquico	1265,84	1770,51	689,85	327,53
Análisis K-medias	1385,18	1913,94	967,24	331,56
Mejora del ajuste	9,43%	8,10%	40,21%	1,23%

También la estabilidad en el número de objetos en cada conglomerado nos informa de la oportunidad del método de aglomeración elegido y de la bondad de los resultados (Hair *et al.*, 1999). El tamaño de cada grupo, durante el análisis jerárquico preliminar y después, en el análisis no jerárquico y de ajuste fueron los siguientes:

Tabla 41: Variaciones en el tamaño de los grupos en las dos fases del análisis

	Grupos					
	PE1a	PE1m	PE1b	PE2	PE3	PE4
Análisis jerárquico	417	204	148	37	129	7
Análisis K-medias	435	195	156	37	111	8
Diferencia	18	-9	8	0	-18	1

Así, una vez visto que estamos ante un resultado metodológicamente aceptable, pasamos a analizar los resultados concretos de dichos análisis. Los centros finales de los conglomerados (ver tabla 37) nos permiten caracterizarlos. En este modelo, tres grupos representarían a aquellos objetos (recordemos que nuestros *objetos* son pares de opiniones de empleado y empleador sobre si una promesa ha sido realizada o no, que hemos obtenido tomando como variables *cluster* las cuatro variables contadoras del nivel de mutualidad en las promesas del empleado). Cada uno de estos tres grupos de mutualidad representan un determinado nivel alcanzado en la variable de promesas mutuadas. Así, uno de ellos, Grupo PE1a, con 435 objetos, representa el nivel alto (media de 16,07 en la variable *cluster* Mutualidad PE1). Otro conglomerado, Grupo PE1m, y 195 objetos, representa una situación de mutualidad intermedia (alcanza una media de 12,47 en la variable Mutualidad PE1, junto con una media de 3,92 en PE3). Finalmente, un tercer conglomerado, Grupo PE1b, con 156 objetos, está relacionado también con una situación de mutualidad, aunque inferior a los otros dos

grupos (media de 11,38 en Mutualidad tipo PE1 y de 4,65 en Mutualidad tipo PE2).

Los otros tres grupos están relacionados con un entorno de mutualidad en las promesas del empleado diferente cada uno de ellos. Así, uno de ellos, Grupo PE2, formado por 37 objetos, está relacionado con la mutualidad tipo PE2(sn) (media de 15,14 en mutualidad tipo PE2). Otro conglomerado es el Grupo de mutualidad PE3(ns), compuesto por 111 objetos (media de 10,75 en mutualidad tipo PE3 y de 5,18 en mutualidad PE1). Finalmente, otro conglomerado, el Grupo de mutualidad PE4(nn), con sólo 8 objetos, representa la mutualidad negativa (media de 10,38 en mutualidad tipo PE4 y de 4,63 en mutualidad tipo PE2). En una reflexión acerca de si deberían mantenerse los Grupos PE2 (con 37 sucesos) y sobre todo el Grupo PE4 (con sólo 8 objetos), tomamos la decisión de mantenerlos porque dejarles de lado significaría perder toda información sobre dos grupos de sucesos (y, por consiguiente, de sujetos vinculados a ellos) que no están representados en ningún otro conglomerado.

Tabla 42: Medias de cada variable *cluster* en cada uno de los grupos (promesas del empleado-PE)

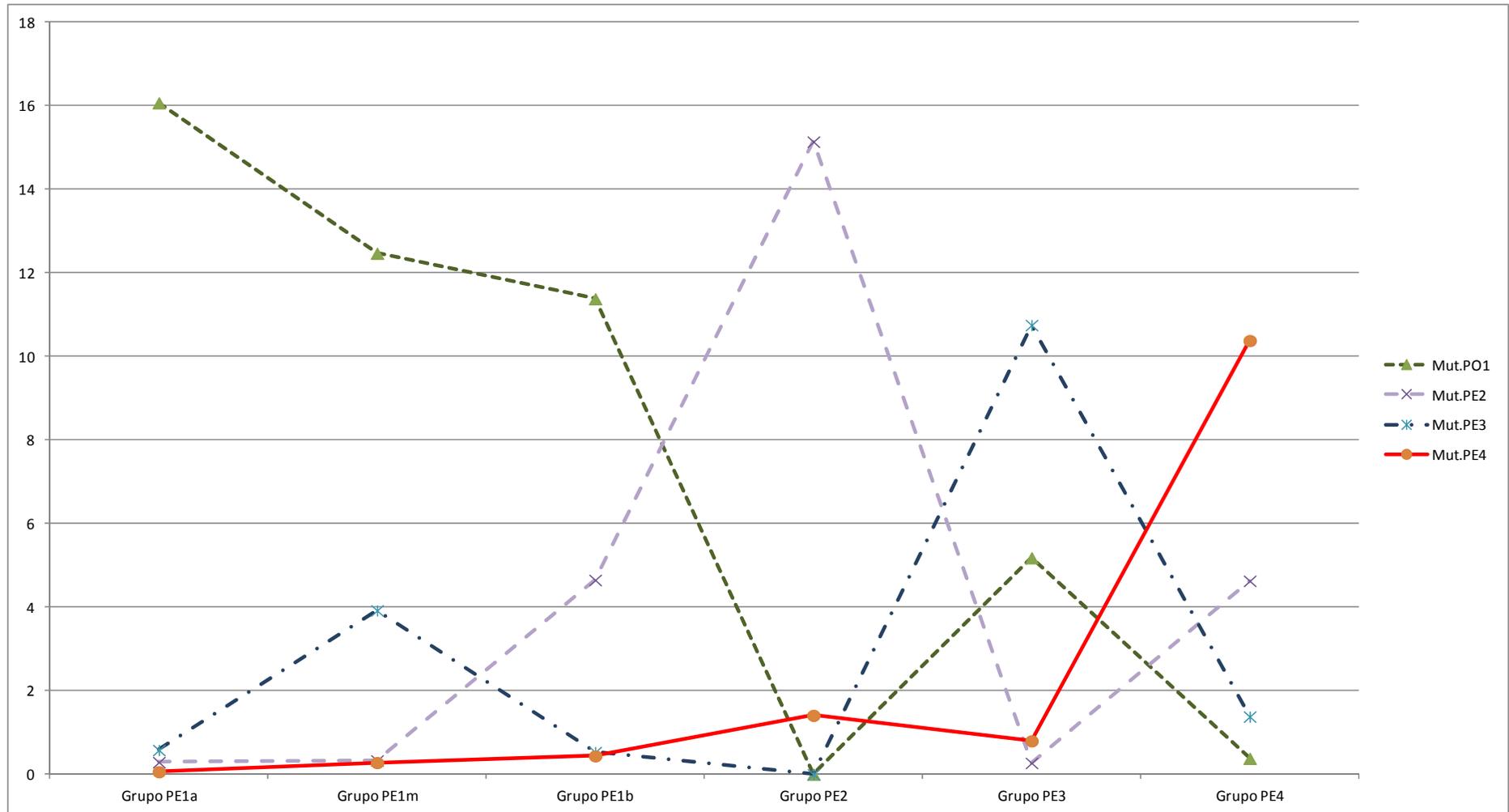


Tabla 43: Medias de cada variable *cluster* en cada uno de los Grupos para promesas del empleado (PE), desviaciones típicas y diferencias en el análisis post-hoc.

Variables de nivel de mutualidad	Variable factor: Grupos de mutualidad						F	gl	Post-hoc Games-Howell
	PE1a n=435	PE1m n=195	PE1b n=156	PE2 n=37	PE3 n=111	PE4 n=8			
Mutualidad tipo PE1	16,07 (,90)	12,47 (1,46)	11,37 (2,29)	,00 (,00)	5,18 (2,92)	,37 (1,06)	1385,18***	5	1a>1m,1b,2,3,4 / 1m>1b,2,3,4 1b>2,3,4 / 3>2,4
Mutualidad tipo PE2	,28 (,57)	,33 (,60)	4,65 (1,78)	15,14 (1,51)	,27 (,73)	4,62 (3,58)	1913,94***	5	1b>1a,1m,3 / 2>1a,1m,1b,3,4
Mutualidad tipo PE3	,58 (,74)	3,92 (1,49)	,53 (,97)	,00 (,00)	10,75 (3,22)	1,37 (2,67)	967,24***	5	1a>2 / 1m>1a,1b,2 1b>2 / 3>1a,1m,1b,2,4
Mutualidad tipo PE4	,06 (,25)	,28 (,68)	,44 (,69)	1,4 (1,34)	,80 (1,32)	10,37 (3,02)	331,56***	5	1m>1a / 1b>1a / 2>1a,1m,1b** 3>1a,1m** / 4>1a,1m,1b,2,3

Nivel de significación del estadístico F, \*\*\*(p< ,001).

En el análisis post-hoc, todas las diferencias son significativas (p< ,001) excepto en Mutualidad tipo PE4, el par 2>1b\*\* y el par 3>1m\*\*, (p< ,01)

En comparaciones post-hoc, el número es el del grupo de mutualidad.

En la tabla (entre paréntesis) valores de la desviación típica.

Tabla 44: ANOVA de las variables de escala en cada uno de los grupos de las promesas del empleado

Variables de escala	Grupo de mutualidad						F	gl	Post-hoc Games-Howell
	PE1a n=435	PE1m n=195	PE1b n=156	PE2 n=37	PE3 n=111	PE4 n=8			
Antigüedad	8,48 (8,96)	6,63 (8,30)	8,87 (9,67)	7,51 (10,21)	8,22 (9,54)	12,03 (12,27)	1,66	5	--- --- --- --- ---
Nivel funcional(*)	3,90 (1,35)	3,19 (1,60)	3,73 (1,22)	3,27 (1,13)	3,12 (1,75)	4,20 (,84)	9,59***	5	1a>1m***,2*,3** / 1b>1m**,3*
Prácticas RH percibidas	3,76 (2,02)	2,70 (1,70)	3,54 (1,87)	3,49 (2,13)	2,34 (1,66)	2,62 (1,41)	15,58***	5	1a>1m***,3*** / 1b>1m***,3*** / 2>3*
Prácticas RH declaradas	3,82 (1,17)	3,74 (1,22)	3,45 (1,39)	,00 (,00)	3,20 (1,74)	0,25 (,46)	75,02***	5	1a>1b*,2***,3**,4*** / 1m>2***,3*,4*** 1b>2***,4*** / 3>2***,4***
Cump.promesa empleado	4,32 (,49)	4,29 (,53)	4,27 (,52)	4,58 (,40)	4,37 (,64)	4,29 (1,03)	2,43*	5	2>1a**,1m**,1b**
Satisfacción	4,16 (,76)	3,84 (,88)	4,00 (,82)	4,13 (,69)	3,60 (1,08)	3,86 (,79)	9,78***	5	1a>1m***,3*** / 1b>3* / 2>3*
Violación	2,04 (,91)	2,29 (,97)	2,20 (,92)	1,74 (,70)	2,35 (1,10)	2,75 (,39)	4,91***	5	1m>1a*,2** / 1b>2* / 3>2** / 4>1a*,2**
Propensión al abandono	1,59 (,74)	1,87 (,93)	1,72 (,88)	1,50 (,58)	2,02 (1,08)	1,80 (,75)	6,53***	5	1m>1a**,2** / 3>1a**,2**

Nivel de significación del estadístico F y pruebas post-hoc: \*\*\*(p< ,001); \*\*(p< ,01); \*(p< ,05)

En comparaciones post-hoc, el número es el del grupo de mutualidad

El valor entre paréntesis en la tabla es la desviación típica

(\*) Asumido el carácter de variable de escala de nivel funcional

Tabla 45: Medidas de asociación entre las variables de escala y el grupo de pertenencia

Variable * <i>Cluster</i> de pertenencia	Eta	Eta cuadrado
Antigüedad	0,10	0,01
Nivel funcional	0,23	0,05
Pr.RH percib.empl.	0,28	0,08
Pr.RH decl.organiz.	0,26	0,07
Cump.prom.empleado	0,11	0,01
Satisfacción trabajo	0,22	0,05
Sentimiento violación	0,16	0,03
Intenc.de abandonar	0,18	0,03

Para la reflexión sobre los resultados de los análisis en el conjunto de las promesas del empleado, utilizaremos la misma estrategia analítica que en las promesas de la organización. En primer lugar revisaremos los resultados de cada variable dependiente en cada uno de los seis grupos formados (tabla 44 y 45 para variables de escala y tabla 47 para variables categóricas) y, seguidamente, analizaremos las características de cada uno de los grupos, en una doble visión que estimamos útil para conocer mejor las características de cada conglomerado de mutualidad.

Los resultados para las variables dependientes serán analizados siguiendo el mismo orden que en el apartado anterior, en una secuencia que se inicia con las variables demográficas (antigüedad), y sigue con las organizativas (tipo de contrato, nivel funcional y sector), las relativas al contrato psicológico (obviamente, en este grupo analizamos el cumplimiento de las promesas del empleado, junto con el número de prácticas percibidas y declaradas) y,

finalmente, las variables dependientes individuales (satisfacción, violación y propensión al abandono)

Para el análisis de variables de escala nos apoyaremos en un ANOVA para la determinación del estadístico F y un análisis *post-hoc* (Games-Howell) adecuado cuando las varianzas de los grupos son desiguales. También disponemos de los resultados de  $\eta$  y  $\eta^2$ , (tabla 45), que nos indican la relación entre variables cuando una de ellas es categórica y la otra cuantitativa. Para las variables categóricas hemos utilizado tablas de contingencia (tabla 46) para obtener el valor de  $\chi^2$  así como del coeficiente de contingencia de cada relación entre variables categóricas (ver ambos estadísticos en tabla 47).

Tabla 46: Tabla de contingencia para las variables nominales que participan en el análisis

Variable	Tipo contrato	Grupo						Núm. objetos
		PE1a	PE1m	PE1b	PE2	PE3	PE4	
Tipo contrato	Permanente	287	112	98	17	49	4	567
	Temporal	148	83	58	20	62	4	375
Nivel funcional	Oper. no cualificado	40	41	8	3	33	0	125
	Oper. cualificado/Capataz	28	19	14	5	8	0	74
	Trabaj. ofic-Niv. básico	53	32	40	8	10	1	144
	Trab. of-Niv. intermedio	110	24	36	14	14	2	200
	Profes. o encargado	164	50	45	3	33	2	297
	Director o administr.	13	3	4	0	2	0	22
Sector	Alimentación	138	89	78	17	55	3	380
	Retail/Distribución	141	46	40	20	19	3	269
	Educación	156	60	38	0	37	2	293

Tabla 47: Valores de independencia y de asociación para las variables nominales analizadas

Variables nominales	$\chi^2$			Coefic. de Contingencia	
	$\chi^2$	gl	Sig	Valor	Sig
Tipo contrato	22,55	5	< ,001	0,15	< ,001
Nivel funcional	105,24	25	< ,001	0,33	< ,001
Sector	51,00	10	< ,001	0,23	< ,001

Para un mejor análisis de estas variables categóricas, nos apoyaremos en la técnica del análisis de residuos obtenidos en las tablas de contingencia. En la tabla 48 presentamos los residuos absolutos o diferencias entre las frecuencias reales obtenidas en el recuento y las esperadas, en cada una de las variables categóricas, así como los valores de los residuos tipificados ajustados que, como ya se ha indicado, siguen una distribución normal, con media igual a 0 y desviación típica de 1 (por lo que valores más allá de +/- 1,96 pueden interpretarse como estadísticamente significativo para  $p < ,05$ ). Con este análisis podemos determinar las casillas que más contribuyen a la consecución del valor final del estadístico.

En el análisis de tablas de contingencia (tablas 46 y 48) se ponen en evidencia las debilidades del grupo PE4(nn) con sólo 8 elementos, así como del grupo funcional de director o administrador, con sólo 22 sujetos, mayoritariamente ubicados en el grupo PE1a(ss alto). Ambos sucesos reúnen 15 de las 17 casillas con frecuencia esperada inferior a 5. Por ello, se hacen

poco fiables los resultados del colectivo funcional de directivos y del grupo de mutualidad PE4(nn).

Tabla 48: Frecuencias esperadas en la tabla de contingencias para variables categóricas. Valores de los residuos absolutos y tipificados ajustados

Variable nominal	Categorías de la variable	Grupos de mutualidad												Número de objetos en la categoría
		PE1a		PE1m		PE1b		PE2		PE3		PE4		
		Resid.	R.Tip.Aj.	Resid.	R.Tip.Aj.	Resid.	R.Tip.Aj.	Resid.	R.Tip.Aj.	Resid.	R.Tip.Aj.	Resid.	R.Tip.Aj.	
Tipo de contrato	Permanente	25,2	3,4	-5,4	-,9	4,1	,7	-5,3	-1,8	-17,8	-3,7	-,8	-,6	567
	Temporal	-25,2	-3,4	5,4	,9	-4,1	-,7	5,3	1,8	17,8	3,7	,8	,6	375
	Total recuento	435		195		156		37		111		8		942
Nivel funcional	Operario no cualificado	-19,2	-3,7	16,5	4,0	-13,3	-3,4	-1,8	-,9	18,5	5,6	-,7	-,9	125
	Oper. cualificado/Capataz	-7,0	-1,7	4,5	1,4	1,4	,4	2,2	1,4	-,6	-,2	-,4	-,7	74
	Trabaj.oF.Niv.básico	-15,2	-2,8	3,8	,9	15,4	3,7	2,5	1,2	-6,7	-1,9	,2	,2	144
	Trab.oF.Niv.intermedio	15,3	2,5	-15,2	-3,1	1,9	,4	6,3	2,7	-9,2	-2,3	,8	,9	200
	Profesional o encarg.	23,4	3,4	-8,2	-1,5	-5,6	-1,1	-8,4	-3,1	-1,5	-,3	,3	,3	297
	Director o administr.	2,6	1,1	-1,3	-,7	,2	,1	-,8	-,9	-,6	-,4	-,1	-,4	22
	Total recuento	408		169		147		33		100		5		862
Sector	Alimentación	-37,5	-5,0	10,3	1,7	15,1	2,7	2,1	,7	10,2	2,1	-,2	-,2	380
	Retail/Distribución	16,8	2,4	-9,7	-1,7	-4,5	-,9	9,4	3,5	-12,7	-2,8	,7	,6	269
	Educación	20,7	2,9	-,7	-,1	-10,5	-2,0	-11,5	-4,2	2,5	,5	-,5	-,4	293
	Total recuento	435		195		156		37		111		8		942

En la variable tipo de contrato, 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5

En la variable nivel funcional 12 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, por lo que los resultados deben tomarse con reservas

En la variable sector, 3 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5

Los residuos se refieren a la diferencia absoluta entre la frecuencia esperada y la real

Los residuos tipificados ajustados se indican en cursiva

## RESULTADOS DE LAS VARIABLES ANALIZADAS EN CADA GRUPO DE MUTUALIDAD EN PROMESAS DEL EMPLEADO

### *Resultados de variables demográficas*

Los resultados del ANOVA indican que no existen diferencias significativas entre los diferentes grupos en la antigüedad del empleado ( $F_{(5)} 1,66$ ;  $p = ,143$ ;  $\eta^2 = ,01$ ). Como en el grupo de promesas de la organización, en las del empleado, aún sin resultar estadísticamente significativa, es clara la diferencia en años de antigüedad entre el grupo PE4 y el resto de grupos.

*Resultados de variables organizativas*

Para la variable tipo de contrato, tanto  $\chi^2$  (22,55,  $p < ,001$ ), como el coeficiente de contingencia (,15,  $p < ,001$ ) indican que, en las promesas del empleado, la relación entre tipo de contrato y la pertenencia a uno u otro grupo es significativa. El análisis de residuos nos informa de una significativa mayor frecuencia de empleados permanentes en el grupo PE1a(ss alta) y de una mayor frecuencia de temporales en el grupo PE3(ns)

Respecto a la variable nivel funcional entendida como variable de escala ( $F_{(5)}$  9,59,  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = ,05$ ), la variable presenta resultados significativamente superiores en el grupo PE1a, respecto a los grupos PE1m, PE2 y PE3. Asimismo, el grupo PE1b presenta resultados significativamente superiores a los de los grupos PE1m y PE3. Estos resultados se ven ratificados si analizamos esta variable como categórica, con un valor para  $\chi^2$  de 105,24 (g.l.= 25,  $p < ,001$ ) y un valor para el coeficiente de contingencia de ,33 ( $p < ,001$ ). Analizando los valores de los de las frecuencias reales y esperadas encontramos que la variable presenta en el grupo PE1a(ss alta) una mayor frecuencia de la esperable en trabajadores de oficina de nivel medio y directivos, y una menor frecuencia en operarios no cualificados y en trabajadores de oficina-nivel básico. En el grupo PE1m(ss medio) hay más operarios no cualificados de lo esperable, mientras que el grupo presenta un

recuento significativamente inferior de trabajadores de oficina-nivel intermedio. En el grupo PE1b(ss bajo) la variable nivel funcional presenta un recuento significativamente menor en operarios no cualificados y mayor en trabajadores de oficina-nivel básico. En el grupo PE2(sn) la variable presenta una frecuencia significativamente mayor a la esperable en trabajadores de oficina-nivel intermedio, y menor en profesionales o encargados. En el grupo PE3(ns) presenta unos valores significativamente mayores a los esperados en los niveles funcionales de operarios no cualificados y significativamente más bajos de lo esperado en trabajadores de oficina-nivel intermedio. Finalmente, en el grupo PE4, y siempre con cautela, la variable nivel funcional no presenta diferencias significativas entre las frecuencias reales y las esperadas.

Respecto a la variable sector, los valores de  $\chi^2$  (51,00, g.l.= 10,  $p < ,001$ ) y del coeficiente de contingencia (,23,  $p < ,001$ ) nos indican diferencias significativas entre los tres sectores que, mediante el análisis de residuos podemos concretar en el grupo PE1a(ss alto) en una significativa menor presencia del sector alimentación, acompañado de una mayor presencia del sector retail-distribución y del sector educación. La variable no presenta diferencias significativas por sectores en PE1m(ss medio), pero sí en PE1b(ss bajo), en el que el sector alimentación está fuertemente representado en detrimento del educativo.

En el grupo PE2(sn) los residuos presentan una significativa mayor representación del sector retail-distribución, mientras que el sector educativo está infrarrepresentado. En PE3(ns), es el sector de alimentación el que está significativamente más representado de lo esperable, mientras que retail-distribución lo está significativamente menos. En el grupo PE4(nn), no se dan diferencias significativas entre las frecuencias reales y las esperadas.

### *Resultados de variables relativas al contrato psicológico*

En número de prácticas de recursos humanos percibidas ( $F_{(5)} 15,58$ ,  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = ,08$ ) el grupo PE1a(ss alto) y PE1b(ss bajo) obtienen medias significativamente más altas que PE1m(ss medio) y PE3. Igualmente, PE2(sn) presenta medias significativamente mayores que PE3(ns). De manera clara, en la variable número de prácticas declaradas por la organización se obtiene el valor de F más elevado de las distintas variables ( $F_{(5)} 75,02$ ,  $p < ,001$ ). La variable presenta, en los tres grupos de mutualidad PE1a, PE1m y PE1b valores medios superiores estadísticamente a los de los grupos PE2(sn) y PE4(nn). Además, PE1a y PE1m presentan valores significativamente mayores que PE3(ns). Finalmente, PE3(ns) presenta valores estadísticamente mayores que PE2(sn) y PE4(nn), en línea con lo esperable en esta variable, y tomando siempre los resultados del grupo PE4 con mucha cautela. En estas mismas variables, los valores de  $\eta^2$  para promesas percibidas ( $,08$ ) y declaradas ( $,07$ ) son prácticamente similares, y

son los más elevados del conjunto de variables de escala estudiadas. Es de resaltar las diferencias entre estos valores y los obtenidos por estas variables en el estadístico  $\eta^2$  en el conjunto de promesas de la organización (,20 para percibidas y ,26 para declaradas).

En la variable cumplimiento de las promesas del empleado, en consonancia con el grupo de promesas analizado en el ANOVA ( $F_{(5)} 2,43$ ,  $p < ,05$ ;  $\eta^2 = ,01$ ) la media más elevada corresponde al grupo PE2(sn), con diferencias significativas con los tres grupos de mutualidad PE1a, PE1m y PE1b. De forma clara, los grupos representativos de la mutualidad en sus diferentes niveles no ofrecen mejores resultados en cumplimiento del empleado que los demás grupos. De nuevo, los valores de  $\eta^2$  son especialmente bajos, en consonancia con los valores de F.

#### *Resultados de variables dependientes individuales*

En cuanto a las variables dependientes analizadas, relacionadas con la conducta organizacional, los resultados indican que satisfacción ( $F_{(5)} 9,78$ ,  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = ,05$ ) obtiene en el grupo PE1a(ss alto) medias significativamente superiores a los de los grupos PE1m(ss medio) y PE3(ns). En los grupos PE1b(ss bajo) y PE2(sn) obtiene medias significativamente superiores a las del grupo PE3(ns). Con respecto a la variable violación ( $F_{(5)} 4,91$ ,  $p < ,001$ ;  $\eta^2 = ,03$ ), de acuerdo con el sentido del efecto de esta variable, los grupos

PE2(sn) y PE1a(ss alto) presentan las menores medias de todos los grupos, mientras que los grupos PE3(ns) y PE4(nn) presentan las medias más elevadas. Resultan, pues, estadísticamente significativas, las diferencias entre PE1m(ss medio) y los grupos PE1a(ss alto) y PE2(sn). También son significativas las diferencias entre PE1b(ss bajo) y PE2(sn), así como las diferencias entre PE3(ns) y PE2(sn). Finalmente, PE4(nn), siempre recordando su debilidad como grupo, presenta medias más elevadas que PE1a(ss alto) y PE2(sn). Por último, la variable propensión al abandono ( $F_{(5)} 6,53, p < ,001; \eta^2 = ,03$ ) presenta parecidos resultados que la variable violación en los análisis *post-hoc*. Así, PE1m(ss medio) y PE3(ns) obtienen medias en la variable que son estadísticamente mayores que las de PE1a(ss alto) y las de PE2(sn).

En una reflexión final global de los resultados del análisis ANOVA, *post-hoc*,  $\eta^2$  y de  $\chi^2$ , podemos decir que las variables de número de prácticas percibidas y declaradas presentan los valores F más elevados, destacando claramente el valor para prácticas declaradas. Respecto a los resultados en la variable cumplimiento de las promesas del empleado, (recordemos que la estamos midiendo mediante la percepción del empleado) el valor de F es significativo ( $p < ,05$ ) pero resulta el más bajo de todas las variables. La relación entre mutualidad y cumplimiento aparece, una vez más, como de una cierta debilidad. Finalmente, el grupo de variables dependientes individuales

presentan resultados similares (si tenemos en cuenta el sentido de sus efectos) en los que los grupos PE2(sn), sobre todo, y el PE1a(ss alto) presentan un ‘mejor resultado’ mientras que el grupo PE3(ns) presenta las medias que podríamos entender como ‘peor resultado’.

Podemos afirmar que, pese a superar los niveles de significación estadística, los valores de F en el análisis ANOVA en el que hemos visto el comportamiento de las variables dependientes estudiadas en los diferentes grupos de mutualidad, son claramente inferiores en el conjunto de las promesas del empleado que en el conjunto de promesas de la organización, que aparece como con una estructura de resultados más sólida.

#### DESCRIPCIÓN DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE MUTUALIDAD EN LAS PROMESAS DEL EMPLEADO

*Grupo PE1a(ss alto) o Grupo de mutualidad de nivel alto:* El conglomerado que denominamos Grupo PE1a(ss alto) presenta una pauta de mutualidad con los niveles más elevados de coincidencia positiva en las opiniones de empleado y empleador de que una promesa, en este caso del empleado, ha sido formulada. Es el grupo más numeroso (435 sujetos, el 52,0% de la muestra). La antigüedad media es de 8,48 años (d.t. =8,96 años). La composición del grupo corresponde mayoritariamente a trabajadores con

contrato permanente (66%), mientras que el valor de los residuos tipificados ajustados nos indica que la frecuencia de estos trabajadores permanentes es significativamente superior a la esperada.

Los niveles funcionales menos representados son los de operario no cualificado y los trabajadores de oficina-nivel básico, significativamente menos frecuentes de lo esperable por su participación en la muestra. Por el contrario, la frecuencia de trabajadores de oficina-nivel intermedio y de profesionales o encargados es significativamente superior a lo esperable. Los resultados de esta variable en el ANOVA nos permite decir que el grupo PE1a(ss alto) presenta unas medias de nivel funcional (si lo tomamos como variable de escala) estadísticamente superiores a los grupos PE1m(ss medio), PE2(sn) y PE3(ns). Por sectores productivos, aunque trabajando de manera distribuida entre los tres sectores estudiados (31,7% en alimentación, 32,4% en retail-distribución y 35,9% en educación), las frecuencias reales registradas en el sector retail-distribución, (cuyo valor en el residuo tipificado ajustado es 2,4) y en el sector educación (2,9) son significativamente superiores a lo esperable por su participación en la muestra, mientras que el sector alimentación, tiene una frecuencia real significativamente inferior (-5,0) a lo esperado.

En cuanto a resultados de las variables de número de prácticas de recursos humanos percibidas, el grupo PE1a(ss alto) obtiene medias significativamente superiores a los grupos PE1m y PE3(ns). Sin embargo, sus medias no son, estadísticamente, distintas de las de los grupos PE1b(ss bajo) y PE2(sn). En cuanto a la variable número de prácticas declaradas por la organización, el grupo PE1a(ss alto) presenta medias que superan, estadísticamente, a las de los grupos PE1b(ss bajo), PE2(sn), PE3(ns) y, siempre con cautela, las del grupo PE4(nn). Si nos centramos en el análisis de las diferencias de medias en el cumplimiento percibido de las promesas del empleado, en contra de lo hipotetizado, el grupo de mutualidad PE1a(ss alto), no consigue valores superiores a los de los otros grupos. Más bien al contrario, no consigue resultados estadísticamente superiores a los de ningún otro grupo y queda, significativamente, por debajo de las medias de cumplimiento del grupo PE2(sn).

En cuanto a las variables dependientes individuales, el grupo de mutualidad PE1a(ss alto) obtiene en la variable satisfacción una media sólo significativamente superior a las de los grupos PE1m(ss medio) y PE3(ns). En la variable violación (inversa) presenta medias en PE1a(ss alto) significativamente inferiores a PE1m(ss medio). En la variable propensión al abandono, el grupo PE1a(ss alto) presenta resultados significativamente distintos de PE3(ns)

*Grupo PE1m(ss medio) o Grupo de mutualidad de nivel medio:* El conglomerado que denominamos Grupo PE1m(ss medio) representa, dentro de los tres grupos representativos de la mutualidad en las promesas del empleado, un nivel medio en la frecuencia de la coincidencia positiva (ss) en las opiniones de empleado y empleador. Está formado por 195 sujetos, (20,7% de la muestra). La antigüedad media es de 6,63 años (d.t. =8,30 años), es la más baja, aunque no difiere estadísticamente de las de otros grupos. La composición del grupo corresponde mayoritariamente a trabajadores con contrato permanente (57,4%), mientras que el valor de los residuos tipificados ajustados nos indica que la frecuencia de estos trabajadores permanentes se ajusta a la esperada.

Los niveles funcionales menos representados se ajustan a la distribución esperada, excepto en el caso de los operarios no cualificados, que están claramente sobrerrepresentados, mientras que los trabajadores de oficina-nivel intermedio están infrarrepresentados.

Los resultados de esta variable en el ANOVA nos permite decir que el grupo PE1m(ss medio) obtiene medias en nivel funcional estadísticamente inferiores a los grupos PE1a (ss alto) y PE1b(ss bajo). Por sectores productivos, aunque trabajando en porcentaje desigual entre los tres sectores

estudiados (45,7% en alimentación, 23,6% en retail-distribución y 30,7% en educación), las frecuencias reales se ajustan estadísticamente a las frecuencias esperadas.

En cuanto a resultados de las variables de número de prácticas de recursos humanos percibidas, el grupo PE1m(ss medio) obtiene medias significativamente inferiores a los grupos PE1a(ss alto) y PE1b(ss bajo), sin que presente diferencias en las medias respecto de los demás grupos. En cuanto a la variable número de prácticas declaradas por la organización, el grupo PE1m(ss medio) presenta medias que superan, estadísticamente, a las de los grupos PE2(sn), PE3(ns) y, siempre con cautela, las del grupo PE4(nn). Si nos centramos en el análisis de las diferencias de medias en el cumplimiento percibido de las promesas del empleado, en contra de lo esperado, el grupo de mutualidad PE1m(ss medio), no consigue valores superiores a los de los grupos de no mutualidad. Por el contrario, queda, significativamente, por debajo de las medias de cumplimiento del grupo PE2(sn).

En cuanto a las variables dependientes individuales, el grupo de mutualidad PE1m(ss medio) obtiene en la variable satisfacción una media significativamente inferior a la del grupos PE1a(ss alto) En la variable

violación (inversa) presenta medias superiores a PE1a(ss alto), los mismos resultados que en la variable propensión al abandono.

*Grupo PE1b(ss bajo) o Grupo de mutualidad de nivel bajo:* El conglomerado que denominamos Grupo PE1b(ss bajo) presenta una pauta de mutualidad con los niveles más bajos de aparición del par sí-sí en las opiniones de empleado y empleador de que una promesa, en este caso del empleado, ha sido formulada, en los tres grupos de mutualidad PE que estamos analizando. El número de sujetos es de 156 (16,6% de la muestra). La antigüedad media es de 8,87 años (d.t. =9,67 años). La composición del grupo corresponde mayoritariamente a trabajadores con contrato permanente (62,8%), y el valor de los residuos tipificados ajustados nos indica que la frecuencia real de estos trabajadores permanentes (obviamente, también de los temporales) se ajusta a la esperada.

La frecuencia real de los niveles funcionales se ajusta a la frecuencia esperada, excepto en el caso de los operarios no cualificados, que están infrarrepresentados, y el de los trabajadores de oficina-nivel básico, que están sobrerrepresentados, en función de su participación en la muestra. Los resultados de esta variable en el ANOVA nos permite decir que el grupo PE1b(ss bajo) presenta unas medias de nivel funcional (como variable de escala) estadísticamente superiores a los grupos PE1m(ss medio) y PE3(ns). Por sectores productivos, los sujetos integrados en este grupo trabajan

irregularmente distribuidos entre los tres sectores estudiados (50,0% en alimentación, 25,6% en retail-distribución y 24,4% en educación). Sin embargo, hay diferencias significativas entre la distribución esperada y la real. Así, las frecuencias reales registradas en el sector alimentación, (cuyo valor en el residuo tipificado ajustado es 2,7) son significativamente superiores y en el sector educación (-2.0) inferiores.

En cuanto a resultados de las variables de número de prácticas de recursos humanos percibidas, el grupo PE1b(ss bajo) obtiene medias significativamente superiores a los grupos PE1m y PE3(ns). En cuanto a la variable número de prácticas declaradas por la organización, PE1b(ss bajo) presenta medias inferiores a el grupo PE1a(ss alto), pero significativamente superiores a los grupos PE2(sn), PE3(ns) y, PE4(nn). Si nos centramos en el análisis de las diferencias de medias en el cumplimiento percibido de las promesas del empleado, de nuevo en contra de lo esperable, el grupo de mutualidad PE1b(ss bajo), no consigue valores superiores a los de los otros grupos. Más bien al contrario, queda, significativamente, por debajo de las medias de cumplimiento del grupo PE2(sn).

En cuanto a las variables dependientes individuales, el grupo de mutualidad PE1b(ss bajo) obtiene en la variable satisfacción una media sólo significativamente superior a la del grupo PE3(ns) En la variable violación (inversa) PE1b(ss bajo) presenta medias significativamente superiores a

PE2(sn). En la variable propensión al abandono, el grupo PE1b(ss bajo) no presenta resultados significativos.

*Grupo de mutualidad PE2 (sn):* Los sujetos integrados en el grupo son 37 empleados (3,9% de la muestra). Tienen una antigüedad media de 7,51 años (d.t.= 10,21 años) .La composición del grupo de mutualidad PO2(sn) corresponde mayoritariamente a personas con contrato temporal (54,1%,) y el análisis de residuos ajustados (valor de +/- 1,8) no sobrepasa el límite de significación estadística aceptado, por lo que podemos concluir que no hay diferencias significativas entre las frecuencias reales y las esperadas en lo que al tipo de contrato.se refiere. En cuanto a los niveles funcionales, todos ellos obtienen frecuencias reales estadísticamente próximas a las esperadas, excepto en la función de trabajadores de oficina-nivel intermedio, en el que las frecuencias reales son significativamente superiores a las esperadas, mientras que las frecuencias reales correspondientes al nivel de profesionales o encargados es estadísticamente inferior al esperado. Los resultados post-hoc del ANOVA nos indican que el grupo PE2(sn) tiene una media en la escala funcional inferior al grupo PE1a(ss alto). Si nos centramos en la variable sector económico, el sector educación no aporta ningún sujeto, mientras que alimentación aporta el 45,9% y distribución-retail el restante 55,1%.. Con estos porcentajes de distribución resulta evidente que , con la composición de la muestra en esta variable, el sector distribución-retail está

sobredimensionado, en detrimento del sector educativo, mientras que la frecuencia esperada y la real, en el sector alimentación no presentan diferencias significativas.

Los empleados vinculados al grupo PE2(sn) sólo obtienen una media significativamente más elevada en la variable número de prácticas percibidas (3,49; d.t.= 2,13) que la obtenida por los empleados agrupados en PE3(ns). Sin embargo, en la variable número de prácticas declaradas por la organización, los empleados del grupo PE2(sn) registran una media de ,0 (nos están diciendo que no perciben ninguna práctica de recursos humanos de las que la empresa indica que aplica). Es, en la variable de cumplimiento de las promesas del empleado donde se da el resultado más sorprendente. La media en esta variable es de 4,58 (d.t.= ,40), estadísticamente superior a la que registran los empleados de los tres grupos de mutualidad en las promesas del empleado, PE1a, PE1m y PE1b.

Respecto a las variables dependientes individuales estudiadas, los empleados agrupados en PE2(sn) presentan una media estadísticamente superior a las registradas en los grupos PE3(ns). No hay diferencias significativas con los resultados de los otros grupos en esta variable de satisfacción. En cuanto a la variable de violación.(inversa) los empleados en PE2(sn) presentan mejores resultados (medias más bajas) y estadísticamente significativos que los de los

grupos PE1m(ss medio), PE1b(ss bajo), PE3(ns), incluso que el grupo PE4(nn). En propensión al abandono (inversa), los empleados de este grupo PE2(sn) presentan los mejores resultados con diferencias estadísticamente significativas con los obtenidos en los grupos PE1m(ss medio) y PE3(ns)..

*Grupo de mutualidad PE3(ns):* El conglomerado que denominamos grupo de mutualidad PE3(ns), está formado por 111 empleados (el 11,8% de la muestra). Presentan una antigüedad media de 8,22 años (d.t.= 9,54) sin diferencias significativas con los demás grupos. La composición del Grupo PE3(ns), corresponde mayoritariamente a sujetos con contrato temporal (55,9%,) y el análisis de residuos tipificados y ajustados nos indica claramente que en el grupo se han registrado, significativamente, más frecuencias para estos empleados temporales de las esperadas por su participación en la muestra. En cuanto al nivel funcional de los empleados que integran este grupo, hay una significativa mayor frecuencia de la esperada en el nivel inferior de la escala funcional (especialmente importante es la desviación positiva en operarios no cualificados, con valores para los residuos ajustados de 5,6, la más elevada de la tabla de residuos en la variable). En el análisis ANOVA presenta medias significativamente más bajas en la escala funcional que las obtenidas en los grupos PE1a(ss alto) y PE1b(ss bajo). Consecuente con lo dicho, el grupo obtiene frecuencias reales, más bajas de lo esperado en los niveles funcionales de trabajadores de

oficina-nivel intermedio. Finalmente, en la distribución sectorial se producen diferencias significativas entre las frecuencias reales y las esperadas, con una clara predominancia de trabajadores del sector alimentación, en detrimento del sector retail-distribución.

Los empleados agrupados en PE3(ns) perciben, significativamente y de forma clara, menor número de prácticas de recursos humanos que los empleados de la mayoría de los demás grupos. Así, presentan medias inferiores a PE1a(ss alto), PE1b(ss bajo) y PE2(sn). Sin embargo, en cuanto a número de prácticas de recursos que la organización declara haber realizado a los empleados de este grupo PE3(ns), la media registrada es significativamente superior a la de los grupos PE2(sn) y PE4(nn), pero inferior a las medias obtenidas por los empleados de los tres grupos de mutualidad PE1a, PE1m y PE1b. En cuanto al cumplimiento que perciben los empleados de este grupo en las promesas de la organización, la media obtenida no presenta diferencias significativas respecto a las obtenidas por los empleados de otros grupos.

En cuanto a las variables dependientes individuales, los empleados integrados en el grupo PE3(ns) presentan en la variable satisfacción la media más baja de los tres grupos (3,60, d.t. 1,08), con diferencias significativas con PE1a(ss alto), PE1b(ss bajo) y PE2(sn). De acuerdo con el carácter inverso de las

variables de violación y propensión al abandono, el grupo PE3(ns) presenta medias sólo significativamente superiores a las del grupo PE2(sn).

*Grupo de mutualidad PE4 (nn):* Finalmente, el Grupo de mutualidad PE4 (nn) integra a los sujetos que han sido agrupados en el conglomerado representativo de la mutualidad negativa. Este grupo integra, exclusivamente, a 8 sujetos (el 0,8% de la muestra). En su momento se hicieron las reflexiones pertinentes sobre si mantener o no el grupo, pero este conjunto de objetos se mantenían como un grupo resistente a la conglomeración si no era ya en los pasos finales del proceso. Pero es cierto que, con este reducido número de sujetos los análisis pierden prácticamente su virtualidad. En el caso de los análisis basados en tablas de contingencia, la mayoría de casillas con frecuencias esperadas inferiores a 5 correspondían a este grupo. Por ello, no parece recomendable sacar conclusiones de los análisis realizados, en lo que se refiere a este grupo. Sí podemos realizar una descripción del grupo.

El grupo PE4(nn) presenta la media de antigüedad más elevada de todos los conglomerados (12,03 años; d.t.= 12,27 años). El porcentaje de empleados permanentes es del 50%. Los empleados del grupo, cuando indican su nivel funcional, se sitúan en niveles medios-altos (media de 4,20 en la escala funcional) y se distribuyen entre los tres sectores económicos.

Respecto al número de prácticas declaradas, la media obtenida es de 0,25 (d.t.= ,46) significativamente inferior a la de los demás grupos, excepto el PE2(sn). No presenta diferencias significativas con los demás grupos en la variable de cumplimiento percibido de las promesas del empleado. En cuanto a las variables dependientes individuales, los análisis *posthoc* indican que sólo en la variable propensión al abandono (inversa) presenta medias significativamente superiores a los grupos PE1a(ss alto) y PE2(sn).

En una valoración global de los grupos de mutualidad en las promesas del empleado (PE), centraremos la atención, en primer lugar en los tres grupos que representan la mutualidad positiva tipo sí-sí. Estos tres grupos PE1a(ss alto), PE1m(ss medio) y PE1b(ss bajo) recogen un elevado número de empleados de la muestra. Los tres, en conjunto, suponen 786 sujetos, el 83,4% de la muestra, lo que, de por sí, es una fuerte concentración de empleados en los grupos de mutualidad positiva, en detrimento de las restantes tres posibilidades (entre las tres alcanzan 156 sujetos, el 16,6% de la muestra). Además de que habrá que reflexionar sobre las diferencias de agrupamiento de la mutualidad en las promesas del empleado y las del empleador, que siguen marcando diferencias entre ellas, podríamos obtener conclusiones de cómo se construyen los tres grupos de mutualidad positiva en las promesas del empleado, centrándonos en las variables organizativas tipo de contrato, nivel funcional y sector económico. Menos interesante

resulta la variable antigüedad que, repetidamente, ha dado muestras de no influir en las diferencias estadísticas entre grupos.

Los tres niveles de mutualidad en las promesas del empleado se ven afectados por estas variables de la siguiente manera:

- La mutualidad PE de nivel alto se apoya más en empleados permanentes, con predominio de niveles medios y altos de trabajadores de oficina y con mayor concentración en sectores como retail/distribución y educativo.
- La mutualidad PE de nivel medio no parece estar influida por el tipo de contrato ni por el sector, pero sí presenta mayor presencia de niveles funcionales bajos y menos de niveles intermedios. La menor media obtenida en la variable mutualidad debe entenderse, pues, como derivada de la mayor presencia de niveles funcionales bajos.
- La mutualidad PE de nivel bajo no se ve influida por el tipo de contrato, pero sí por el nivel funcional del empleado. Hay una menor presencia de niveles de operario (en esto coincide con el grupo de nivel alto), pero una mayor presencia de trabajadores de nivel básico de oficina (a diferencia del grupo de nivel alto). Adicionalmente, el sector alimentario está sobrerrepresentado, en detrimento del educativo.

Parece clara la influencia de las tres variables organizativas, sobre todo la de nivel funcional y la de sector, en la explicación de la composición de estos tres grupos.

Si nos centramos en los dos grupos de no mutualidad (PE2(sn) y PE3(ns)), habrá que reflexionar sobre los ‘buenos resultados’ del grupo PE2(sn), que presenta medias claramente mejores (aunque no siempre estadísticamente significativas) en variables como cumplimiento, violación y propensión al abandono. En un sentido opuesto, el grupo PE3(ns) parece condensar un conjunto de ‘peores resultados’ (tampoco estadísticamente significativos, en todos los casos), sobre todo en el conjunto de variables dependientes individuales.

Respecto al grupo PE4(nn) y sus limitaciones a la hora de interpretar sus resultados ya hemos comentado anteriormente.

#### **4.4 Análisis de la dependencia/independencia entre los dos conjuntos de promesas del contrato psicológico.**

Tras el análisis de los diferentes grupos de mutualidad en los dos entornos, promesas de la organización (PO) y del empleado (PE), nos interesa

comprobar si existe algún tipo de asociación entre ambos. Para ello efectuamos un nuevo análisis con tablas de contingencia.

Tabla 49: Tabla de contingencia para las variables ‘Grupo de pertenencia en PO’ y ‘Grupo de pertenencia para PE’

Clusters PE	Clusters PO				Núm. de objetos
	Grupo PO1	Grupo PO2	Grupo PO3	Grupo PO4	
Grupo PE1a	314	22	72	27	435
Grupo PE1m	76	4	96	19	195
Grupo PE1b	83	22	26	25	156
Grupo PE2	0	23	0	14	37
Grupo PE3	17	1	76	17	111
Grupo PE4	0	2	0	6	8
	490	74	270	108	942

El valor del estadístico  $\chi^2_{(15)}$  (460,77;  $p < ,001$ ) y del coeficiente de contingencia (0,57;  $p < ,001$ ) nos indican que, en efecto, ambos conjuntos de grupos de mutualidad están relacionados entre sí y no son independientes uno de otro.

Tabla 50: Análisis de significación para la tabla de contingencia entre las variables ‘Grupo de pertenencia en PO’ y ‘Grupo de pertenencia para PE’

Cluster PO-Cluster PE	$\chi^2$		Sig	Coefic. de Contingencia	
	$\chi^2$	gl		Valor	Sig
		460,77	15	<,001	0,57

A nuestro juicio, la relación entre ambos conjuntos de promesas es conceptualmente simétrica y simultánea. Ambos *set* de promesas operan simultáneamente y se influyen uno a otro. No obstante, para poder afrontar

mejor el análisis de la relación, hemos realizado análisis direccionales utilizando el coeficiente de incertidumbre (Theil, 1970) como medida de asociación para variables nominales que nos permita determinar en qué sentido de la relación funcionan mejor ambas variables, o, en otras palabras, cuánta incertidumbre podemos reducir cuando utilizamos una variable para realizar pronósticos sobre la otra, y viceversa. Así, en la tabla 51 podemos ver que los valores del coeficiente de incertidumbre parecen indicar que la variable conjunto de promesas de la organización obtiene valores más elevados cuando es considerada como variable dependiente en la asociación. (las medidas del coeficiente de incertidumbre toman valores entre 0 y 1, indicando 0 la independencia absoluta entre ambas variables y 1 la dependencia completa entre ellas).

Tabla 51: Valores para el coeficiente de incertidumbre en la asociación PE y PO

Medida	Dirección	Valor	Sig.aprox.
Coeficiente de incertidumbre	Simétrica	,16	< ,001
	PE dependiente	,15	< ,001
	PO dependiente	,18	< ,001

Así pues, tomando el conjunto de las promesas de la organización como variable dependiente, podemos ver en la tabla 52 el valor de los residuos tipificados ajustados, recordando que valores +/- 1,96 resultan significativos.

Tabla 52: Residuos absolutos y tipificados ajustados en la relación grupos de promesas de la organización y del empleado

Grupos de mutualidad promesas del empleado	Grupos de mutualidad promesas de la organización								Número de objetos en la categoría
	PO1		PO2		PO3		PO4		
	Resid.	R.Tip.Aj.	Resid.	R.Tip.Aj.	Resid.	R.Tip.Aj.	Resid.	R.Tip.Aj.	
PE1a	87,7	<i>11,5</i>	-12,2	<i>-3,0</i>	-52,7	<i>-7,6</i>	-22,9	<i>-4,7</i>	435
PE1m	-25,4	<i>-4,1</i>	-11,3	<i>-3,4</i>	40,1	<i>7,1</i>	-3,4	<i>-8</i>	195
PE1b	1,9	<i>,3</i>	9,7	<i>3,2</i>	-18,7	<i>-3,6</i>	7,1	<i>2,0</i>	156
PE2	-19,2	<i>-6,5</i>	20,1	<i>12,5</i>	-10,6	<i>-3,9</i>	9,8	<i>5,1</i>	37
PE3	-40,7	<i>-8,2</i>	-7,7	<i>-2,9</i>	44,2	<i>9,9</i>	4,3	<i>1,4</i>	111
PE4	-4,2	<i>-3,0</i>	1,4	<i>1,8</i>	-2,3	<i>-1,8</i>	5,1	<i>5,7</i>	8
Total recuento	490		74		270		108		942

6 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5 (de ellas 4 en PE4), por lo que estos resultados deben ser tomados con precaución.

Los residuos se refieren a la diferencia absoluta entre la frecuencia esperada y la real

*Los residuos tipificados ajustados se indican en cursiva*

Así, el grupo PO1(ss) está asociado fuertemente a sujetos pertenecientes a PE1a(ss alto), puesto que el número de frecuencias reales es significativamente superior a las frecuencias esperadas. El valor de los residuos tipificados ajustados (residuos tipificados ajustados= 11,5) es muy elevado. Sin embargo, la participación en PO1(ss) de sujetos del grupo PE1m(ss medio) está por debajo de lo estadísticamente esperable (residuos tipificados ajustados= -4,1). No hay diferencias entre los recuentos esperados y reales respecto a la participación de sujetos del grupo PE1b(ss bajo). Es interesante ver cómo los tres grupos de mutualidad en promesas del empleado (PE 1a(ss alto), PE1m(ss medio) y PE1b(ss bajo) acaban expresando colectivos distintos que se comportan de manera diferente en el conjunto de promesas de la organización. Por lo demás, las frecuencias reales de los grupos PE2(sn), PE3(ns) y PE4(nn), son significativamente inferiores a las frecuencias esperables.

El grupo PO2(sn) contiene un mayor número de sujetos integrados en el grupo PE2(sn) (residuos tipificados ajustados= 12,5), lo que está cargado de sentido. También están sobrerrepresentados los integrantes del grupo PE1b(ss bajo). Sin embargo, el grupo PO2(sn) tiene un menor número de frecuencias de las esperables de sujetos integrados en los grupos PE1a(ss alto), PE1m(ss medio) y PE3(ns).

El grupo PO3(ns) tiene una frecuencia significativamente mayor de la esperada de sujetos pertenecientes a PE3(ns) (residuos tipificados ajustados= 9,9), lo que tiene sentido, pero también de sujetos pertenecientes al grupo PE1m(ss medio), (residuos tipificados ajustados= 7,1). Esta sobrerrepresentación tiene su contrapartida en la significativamente menor frecuencia obtenida por sujetos pertenecientes a PE1a(ss alto) (residuos tipificados ajustados= -7,6), PE1b(ss bajo) y PE2(sn). El grupo PO3(ns) parece tener unas características en su composición que son opuestas a las del grupo PO1, con alguna excepción.

Finalmente, el grupo PO4(nn), además de tener una sobrerrepresentación del grupo PE4(nn) y, sobre todo, del grupo PE2(sn) está infrarrepresentado en sujetos pertenecientes a PE1a(ss alto).

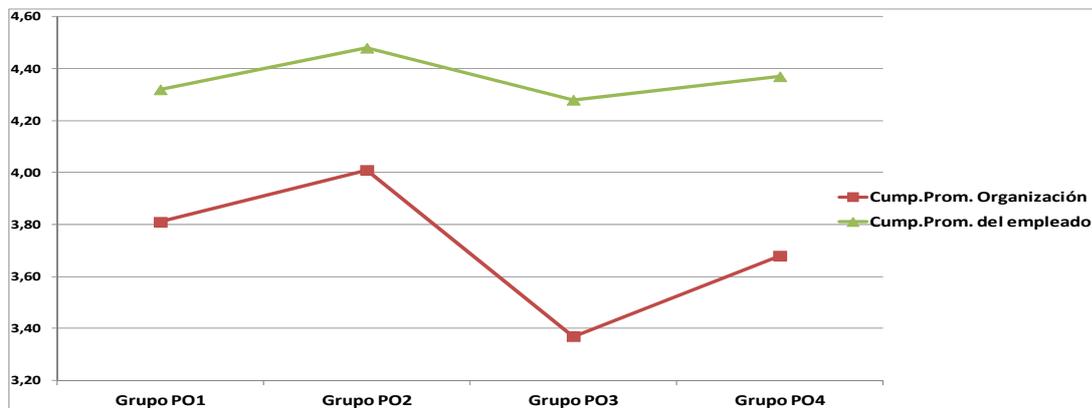
Así pues, pertenecer o ser asignado a un grupo determinado de mutualidad en las promesas del empleado (PE), acaba significando mayores probabilidades de ser asignado a un grupo de mutualidad determinado en las promesas de la organización (PO), y viceversa. Con ello, la hipótesis H4 queda empíricamente soportada.

Podemos ir un poco más allá en nuestro análisis de ambos conjuntos de grupos de mutualidad de la muestra en lo que se refiere a los niveles de mutualidad alcanzados y al cumplimiento de las promesas. Una vez confirmado que ambos conjuntos de promesas no son independientes entre sí, queremos avanzar en el conocimiento de si, en su nivel de mutualidad y en su cumplimiento, se comportan de una manera comparable entre sí. En otras palabras, si la lógica que rige el comportamiento de los agentes del contrato psicológico en cuanto a la mutualidad en el conjunto de las promesas de la organización es la misma que aquella que rige para estos mismos agentes para la mutualidad en el conjunto de promesas del empleado.

En el gráfico 19 podemos ver la distribución de las medias de cumplimiento de ambos conjuntos de promesas en los cuatro Grupos de mutualidad en las promesas de la organización. Así, las promesas de la organización (PO) y las promesas del empleado (PE), cuando las analizamos en sus medias de cumplimiento, para cada uno de los cuatro grupos de mutualidad en promesas

de la organización, ofrecen una pauta formal, aparentemente bastante similar, en la que las medias de las promesas del empleado son siempre mayores que las de las promesas de la organización.

Gráfico 19: Valores de las medias para el cumplimiento de promesas de la organización (PO) y promesas del empleado (PE) en cada grupo de mutualidad de las promesas de la organización.



En la tabla 53 podemos ver los resultados del análisis de diferencia de medias entre las promesas de la organización y las promesas del empleado. Nos apoyamos en la prueba T para muestras relacionadas, que nos permite contrastar diferencias de medias en poblaciones relacionadas (Pardo Merino y Ruíz Díaz, 2005). Los resultados del estadístico T, se distribuye según el modelo de probabilidad de  $t$  de *Student*, con  $n-1$  grados de libertad. En este caso, nos interesa comparar las medias obtenidas en las variables cumplimiento de las promesas de la organización (PO) y cumplimiento de las promesas del empleado (PE), cuando el criterio de formación de los grupos es el utilizado para formar los conglomerados de mutualidad en las promesas

de la organización. En otras palabras, intentamos ver si la lógica de agrupamiento que nos permite estructurar la mutualidad en las promesas de la organización nos sirve para entender los resultados de los dos procesos de agrupación. Los resultados de la comparación de medias para las dos variables de cumplimiento en cada grupo nos indican que, en todos ellos, los sujetos perciben que el cumplimiento que ellos hacen de sus propias promesas es superior al cumplimiento que hace la organización de las suyas, con diferencias que, según el estadístico T son estadísticamente significativas. Las correlaciones entre ambas variables alcanzan valores estimables, superiores a ,40 en todos los grupos (excepto en PO3(ns), que alcanza ,26), y en los cuatro grupos son estadísticamente significativas.

Tabla 53: Prueba T para las medias de cumplimiento de las promesas de la organización (PO) y del empleado (PE) en cada uno de los grupos de promesas de la organización

Variables	Grupos para promesas de la organización (PO)			
	PO1 (n=487)	PO2 (n=74)	PO3 (n=237)	PO4 (n=98)
1.Cump.Prom.Organización	3,81 (,74)	4,01 (,59)	3,37 (1,05)	3,68 (1,03)
2.Cump.Prom.Empleado	4,31 (,49)	4,48 (,36)	4,27 (,59)	4,37 (,59)
Valor de T	-16,31***	-7,07***	-12,92***	-7,38***
Grados de libertad	486	73	236	97
Diferencia entre variables (1-2)	-,50	-,47	-,90	-,69
Correlación entre variables	,42***	,40***	,26***	,46***

Nivel de significación: \*\*\*( $p < ,001$ ), \*\*( $p < ,01$ ), \*( $p < ,05$ ).

En la tabla (entre paréntesis) valores de la desviación típica.

Enfocando la reflexión desde otra perspectiva, en la tabla 54 podemos ver los resultados del análisis ANOVA de las dos variables de cumplimiento de las promesas de la organización (PO) y del empleado (PE), tomando como variable factor el grupo de mutualidad en las promesas de la organización (PO) al que pertenece cada sujeto. Es otro enfoque para la cuestión de si la lógica de agrupamiento que nos permite estructurar la mutualidad en las promesas de la organización nos sirve para entender los resultados de la agrupación en las promesas del empleado.

Tabla 54: ANOVA de las medias de cumplimiento de las promesas de la organización (PO) y del empleado (PE) en cada uno de los grupos de promesas de la organización

Variables	Grupos para promesas de la organización				F	gl	Sig	Post-hoc (Games-Howell)
	PO1	PO2	PO3	PO4				
Cump.Prom.Organización	3,81 (,74)	4,01 (,59)	3,37 (1,05)	3,68 (1,03)	17,56	3	<,001	1>3*** / 2>1*,3***,4*
Cump.Prom.Empleado	4,31 (,49)	4,48 (,36)	4,28 (,60)	4,37 (,58)	3,08	3	,027	2>1**,3**

Nivel de significación de las pruebas post-hoc, \*\*\*( $p < ,001$ ), \*\*( $p < ,01$ ), \*( $p < ,05$ ).

En comparaciones post-hoc, el número es el del grupo de mutualidad.

En la tabla (entre paréntesis) valores de la desviación típica.

Los resultados del estadístico  $F$  de Fisher nos indican que el criterio estadístico utilizado para la conformación de los grupos de mutualidad en las promesas de la organización produce conglomerados que, respecto al cumplimiento de estas promesas obtienen medias que son significativamente distintas entre sí ( $p < ,001$ ). Este mismo criterio produce medias de cumplimiento en estas promesas del empleado, cuyo valor  $F$  es bastante más

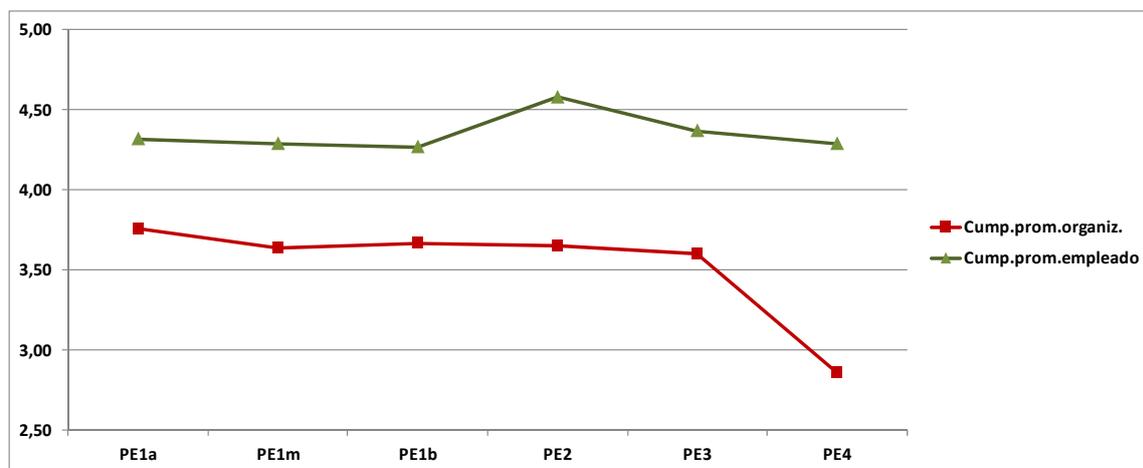
reducido aunque todavía significativo ( $p=,027$ ). El resultado va en la línea esperada de mostrar más intensidad y potencia de discriminación en el conjunto de promesas de la organización que en el conjunto de promesas del empleado. No obstante, la lógica de agrupamiento se muestra suficientemente robusta como para producir diferencias significativas en ambos conjuntos de promesas.

En este caso, los resultados que nos interesa conocer son aquellos que se dan en ambas variables de cumplimiento, como expresión de que la variable criterio utilizada en el análisis tiene el mismo efecto en ambas. Los resultados del ANOVA y del análisis *posthoc* nos indican que PO2(sn) alcanza, en ambas variables, medias significativamente mayores que PO1(ss) y PO3(ns), pero no se observan en cumplimiento de las promesas del empleado algunas diferencias (e.g. entre PO1 y PO3, y entre PO2 y PO4) que sí se dan en promesas de la organización.

Seguidamente, realizamos la misma reflexión, en esta ocasión tomando como base la lógica de agrupamiento en las promesas del empleado. En el Gráfico 19 podemos ver las diferencias de medias de ambos conjuntos de promesas en cada uno de los seis grupos en que conglobera la mutualidad en las promesas del empleado (PE). Las diferencias formales con respecto al agrupamiento de las promesas de la organización son evidentes, aunque se

mantiene el efecto de que el cumplimiento percibido de las promesas del empleado (PE) obtiene mayores resultados medios que el cumplimiento percibido de las promesas de la organización (PO).

Gráfico 20: Valores para el cumplimiento de promesas de la organización (PO) y promesas del empleado (PE) en cada uno de los grupos de mutualidad de las promesas del empleado.



A continuación, en la tabla 55 podemos ver los resultados de la prueba T para comparar las medias obtenidas en las variables cumplimiento de las promesas de la organización (PO) y cumplimiento de las promesas del empleado (PE), cuando el criterio de formación de los grupos es el utilizado para formar los grupos de mutualidad en las promesas del empleado. De nuevo, intentamos ver si la lógica de agrupamiento que nos permite estructurar la mutualidad en las promesas del empleado nos sirve para entender los resultados en ambos procesos de agrupación.

Tabla 55: Prueba T para las medias de cumplimiento de las promesas de la organización (PO) y del empleado (PE) en cada uno de los grupos de promesas del empleado

Variables	Grupos para promesas del empleado (PE)					
	PE1a (n=431)	PE1m (n=184)	PE1b (n=155)	PE2 (n=37)	PE3 (n=82)	PE4 (n=7)
1.Cump.Prom.Organización	3,76 (,82)	3,65 (,92)	3,68 (,77)	3,65 (,99)	3,60 (1,11)	2,87 (1,32)
2.Cump.Prom.Empleado	4,33 (,49)	4,29 (,53)	4,27 (,52)	4,58 (,40)	4,37 (,64)	4,29 (1,03)
Valor de T	-15,15***	-10,03***	-10,20***	-5,80***	-6,26***	-3,75**
Grados de libertad	430	183	154	36	81	6
Diferencia entre variables (1-2)	-,57	-,66	-,59	-,93	-,77	-1,42
Correlación entre variables	,39***	,36***	,42***	,25	,29**	,66

Nivel de significación: \*\*\*( $p < ,001$ ), \*\*( $p < ,01$ ), \*( $p < ,05$ ).

En la tabla (entre paréntesis) valores de la desviación típica.

Los resultados de la comparación de medias para las dos variables de cumplimiento en cada uno de los conglomerados nos indican que, en todos los grupos aquí también, los sujetos que responden al cuestionario perciben que el cumplimiento que ellos hacen de sus propias promesas es superior al cumplimiento que hace la organización de las suyas, con diferencias que, según el estadístico T son significativas. Las correlaciones entre ambas variables se sitúan en un rango que va desde ,66 a ,25, valores de correlación estadísticamente significativos en todos los grupos, excepto en PE2(sn) y PE4(nn) que son los grupos con menor número de sujetos.

En otro análisis ANOVA (tabla 56) semejante al que ya vimos, estudiamos el comportamiento de las dos variables de cumplimiento de las promesas de la organización (PO) y del empleado (PE), pero, en esta ocasión, utilizando como variable factor el grupo de mutualidad en las promesas del empleado

(PE) al que está asignado cada sujeto. De nuevo, buscamos conocer si la lógica que nos ha servido para formar los grupos de mutualidad en las promesas del empleado (PE) nos ayuda a entender los resultados de ambos procesos de agrupación.

Tabla 56: ANOVA de las medias de cumplimiento de las promesas de la organización (PO) y del empleado (PE) en cada uno de los grupos de las promesas del empleado

Variables	Grupos para promesas del empleado (PE)						F	gl	Sig	Post-hoc Games-Howell
	PE1a	PE1m	PE1b	PE2	PE3	PE4				
Cump.prom.organiz.	3,76 (,82)	3,65 (,92)	3,68 (,77)	3,65 (,99)	3,60 (1,11)	2,87 (1,32)	2,03	5	,071	--- --- ---
Cump.prom.empleado	4,33 (,49)	4,29 (,53)	4,27 (,52)	4,58 (,40)	4,37 (,64)	4,29 (1,03)	2,43	5	,034	2>1a**, 1m**, 1b**

Nivel de significación de las pruebas post-hoc, \*\*\*( $p < ,001$ ), \*\*( $p < ,01$ ), \*( $p < ,05$ ).

En comparaciones post-hoc, el número es el del grupo de mutualidad.

En la tabla (entre paréntesis) valores de la desviación típica.

Si observamos los resultados del análisis vemos que el valor de F es mayor para las promesa del empleado que para las de la organización (lo que era esperable en función de la variable factor utilizada en este análisis), y supone que hay diferencias significativas entre las medias de las promesas del empleado ( $p = ,034$ ), mientras que para las promesas de la organización no existen diferencias significativas entre ellas. Una primera interpretación de este hecho nos llevaría a pensar que la lógica de agrupamiento de las promesas del empleado en función de su mutualidad, es menos robusta que la lógica en la mutualidad de las promesas de la organización.

En otras palabras, la lógica de la mutualidad en las promesas de la organización que me permite obtener buenos resultados para segmentar adecuadamente los resultados de cumplimiento en ese conjunto de promesas, pierde fuerza cuando se trata de justificar la agrupación en función de la mutualidad en las promesas del empleado. Y cuando utilizamos la lógica de la mutualidad en las promesas del empleado, vemos que ésta tiene menos fuerza para justificar el agrupamiento de las promesas del empleado, pero ninguna capacidad para justificar adecuadamente el agrupamiento de las promesas de la organización. De nuevo, la mutualidad en el conjunto de las promesas de la organización parece tener mayor capacidad explicativa y una estructura más sólida que la mutualidad en el conjunto de promesas del empleado.

#### **4.5 Análisis de los efectos de modulación de la mutualidad**

Una vez formados los grupos de mutualidad en función de la pauta de mutualidad entre empleado y organización, y demostrado que presentan diferencias en las medias de determinadas variables en función del grupo de adscripción, tratamos de mostrar que pertenecer a un grupo puede significar una mayor probabilidad de presentar determinados valores en, por ejemplo,

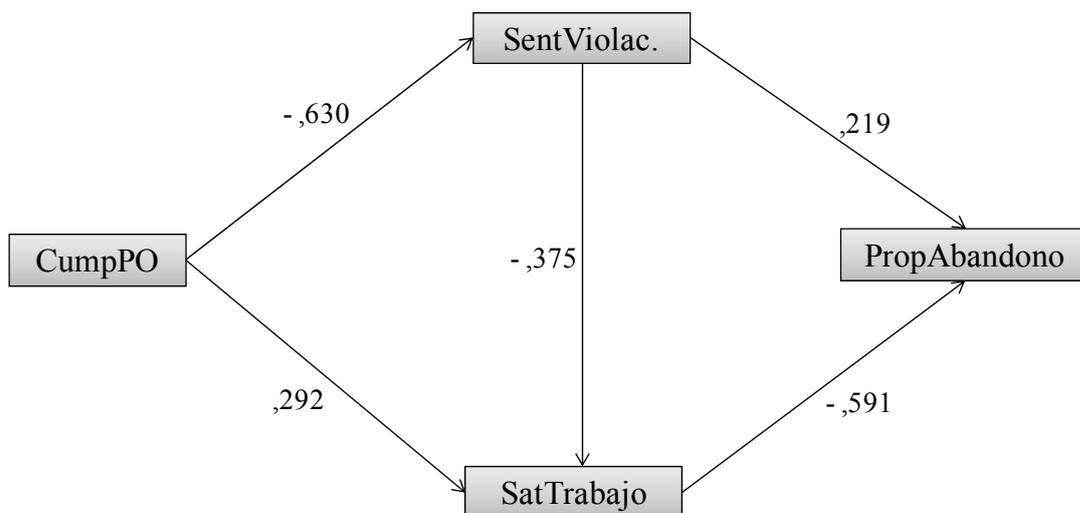
los niveles de satisfacción en el trabajo o de la propensión al abandono, como ya hemos visto en la tabla 30, (referida a grupos de mutualidad en las promesas de la organización) y en la tabla 44 (para las promesas del empleado). Pero, además, pertenecer a uno u otro grupo de mutualidad puede suponer una modificación de la intensidad de la relación entre las variables. Por ello, vamos a analizar si estas relaciones se ven modificadas en función de que se refieran a sujetos integrados en uno de los grupos o en otro. Por economía de tiempo y apoyándonos en el criterio de una mayor fortaleza de los criterios de conglomeración para las promesas de la organización, centramos nuestros análisis en el estudio de las consecuencias de la mutualidad sobre el conjunto de promesas de la organización.

Como ya anticipamos en su momento, la estrategia de análisis es establecer un determinado modelo teórico relacional formado por variables relevantes del contrato psicológico y medir su comportamiento a lo largo de los grupos de individuos formados a través de las variables de mutualidad en las promesas de la organización. Si se produce una invarianza en los valores de las relaciones entre unas y otras variables a lo largo de estos grupos, entenderemos que no hay modulación derivada de los niveles de mutualidad alcanzados en cada grupo. En sentido opuesto, si no se mantiene dicha invarianza y sí que hay variación significativa en los valores asumidos por las variables en los diferentes grupos, entenderemos que la mutualidad sí ha

producido efectos que modulan la relación entre variables del contrato psicológico.

El modelo teórico hipotetizado, que llamaremos ‘modelo base’ (ver gráfico 20) sólo tiene por objeto disponer de un esquema de relaciones formado por variables relacionadas con el constructo de contrato psicológico que permita demostrar la invarianza o, por el contrario, la variación de los valores que asumen dichas variables a lo largo de los diferentes grupos. Este modelo ha sido elegido buscando la solidez teórica y una necesaria parsimonia. La solidez del modelo está más que probada empíricamente, al tratarse de relaciones entre variables que han sido estudiadas en profundidad por diversos autores.

Gráfico 21: Modelo base para el análisis de los efectos de modulación, con indicación de los valores de las betas en cada relación



Así, la relación entre percepción del cumplimiento de las promesas del contrato y los sentimientos de ruptura y de violación está fundada en las investigaciones ya clásicas de Morrison y Robinson (1997) y, previamente, de Rousseau (1989). La percepción de ruptura y los sentimientos de violación parecen estar en el origen de conductas del empleado relacionadas con la satisfacción con el trabajo (Gakovic y Tetrick, 2003; Pate *et al.*, 2003; Robinson y Rousseau, 1994; Robinson *et al.*, 1994; Tekleab y Taylor, 2003; Zhao *et al.*, 2007), o con la intención de permanecer en la empresa (Robinson y Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley y Feldman, 2000). La relación entre cumplimiento y satisfacción en el trabajo también está fundada en abundantes investigaciones, entre las que podemos citar las de Conway y Briner (2002a), y Tekleab, Takeuchi y Taylor (2005). Además, la variable ‘satisfacción en el trabajo’ está considerado por algunos autores como la *actitud genérica* más ampliamente estudiada en nuestro campo (Porter *et al.*, 1998)

El sentimiento de violación es relacionado con la propensión al abandono (más concretamente con la conducta de búsqueda activa de empleo) por Turnley y Feldman (1999b). La relación negativa entre satisfacción en el trabajo y la propensión al abandono está soportada por los trabajos de Poon (2004) y Paillé, Boudeau y Galois (2010). Finalmente, el interesante artículo de Zhao, Wayne, Glibkowski y Bravo (2007), da soporte a la relación

negativa entre el sentimiento de violación y la satisfacción en el trabajo, así como al resto de relaciones del modelo teorizado.

Los estadísticos descriptivos de las variables que intervienen en el modelo se muestran, para el análisis global, en la tabla 57:

Tabla 57: Descriptivos de las variables que participan en el modelo para el total de sujetos de la muestra española.

	N	Media	Desv. Típ.	1	2	3	4
1. CumpPO	902	3,69	,88	(,94)			
2. SentViolación	918	2,15	,95	-,63	(,89)		
3. SatTrabajo	939	4,00	,85	,52	-,58	(,81)	
4. PropAbandono	937	1,72	,86	-,46	,56	-,72	(,85)

Todas las correlaciones son significativas ( $p < ,001$ )

En la diagonal, (entre paréntesis) valores del  $\alpha$  de Cronbach

Llegados a este punto, debemos resaltar que, pese a la consistencia teórica del modelo, no hemos encontrado un estudio empírico sobre las relaciones entre variables para este modelo y, mucho menos, referido a una muestra de las características de la nuestra. Por ello, el primer paso del análisis debería ser poner a prueba el propio modelo teórico propuesto. Sin embargo, corremos el riesgo de sobreestimar el modelo si incluimos todas las variables que lo forman. Para evitar esto, excluimos del análisis la relación directa entre cumplimiento y propensión al abandono. Para la valoración de la adecuación del modelo base, establecemos la comparación con dos modelos alternativos: el modelo 2, construido sobre el modelo base pero eliminando el *path* cumplimiento→satisfacción, y el modelo 3, construido sobre el modelo base

pero, eliminando en esta ocasión el *path* violación→propensión al abandono. Ello nos permitirá poner a prueba la posible mediación de la variable violación en el modelo alternativo 2, y la de satisfacción en el modelo alternativo 3. Con ello, los resultados del análisis global son los que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 58: Índices de ajuste para el modelo global (muestra total)

Grupo	N	$\chi^2$	g.l.	SRMR	NNFI	CFI
Modelo base	883	1,668	1	,007	,998	1,000
Modelo 2	883	58,271***	2	,069	,905	,968
Modelo 3	883	47,564***	2	,057	,923	,974

Modelo 2: No path CumpPO→SatTrabajo

Modelo 3: No path SentViolación→PropAbandono

Nivel de significación: \*\*\*( $p < ,001$ ), \*\*( $p < ,01$ ), \*( $p < ,05$ )

El modelo base ajusta adecuadamente los datos (Satorra-Bentler  $\chi^2_{(1)} = 1,668$ ,  $p = ,197$ ; SRMR = ,007; NNFI = ,998; CFI = 1,000), y, desde luego, mejor que los modelos alternativos 2 y 3. Este mejor ajuste puede apreciarse en todos los índices, tanto los de ajuste absoluto, como en los dos índices incrementales (especialmente el índice NNFI que presenta diferencias claramente superiores al límite de ,01 propuesto por Marsh y colaboradores (1988)). También se ha calculado el estadístico  $z$  (MacKinnon *et al.*, 2002; MacKinnon *et al.*, 2007) que nos indica claramente que sí existe efecto de mediación en el modelo alternativo 2 a través de la variable violación ( $z = 8,43$ ), y en el modelo alternativo 3, a través de la variables satisfacción ( $z =$

7,88). Con estos resultados, podemos entender que el modelo teórico global es adecuado para la realización del análisis de relaciones entre variables.

Ahora estaríamos ya en condiciones de iniciar el análisis multigrupo, referido a los cuatro grupos de mutualidad. Como los criterios para la formación de los grupos ha sido el perfil individual o pauta de mutualidad vinculado a cada sujeto (basado en el acuerdo o desacuerdo de las partes acerca de si una promesa ha sido formulada o no), podemos establecer que es la mutualidad descrita por las partes la variable que actuará como moduladora.

Tabla 59: Descriptivos de las variables para los cuatro grupos

		N	Media	Desv.Típ.	1	2	3
Grupo PO1	1. CumpPO	490	3,81	,74			
	2. SentViolación	489	1,94	,81	-,71		
	3. SafTrabajo	489	4,16	,74	,52	-,57	
	4. PropAbandono	489	1,61	,77	-,48	,52	-,75
		N	Media	Desv.Típ.	1	2	3
Grupo PO2	1. CumpPO	74	4,01	,59			
	2. SentViolación	74	1,70	,70	-,65		
	3. SafTrabajo	74	4,36	,63	,48	-,53	
	4. PropAbandono	74	1,33	,44	-,52	,49	-,44
		N	Media	Desv.Típ.	1	2	3
Grupo PO3	1. CumpPO	239	3,37	1,05			
	2. SentViolación	260	2,65	1,05	-,50		
	3. SafTrabajo	268	3,58	,96	,47	-,50	
	4. PropAbandono	267	2,07	1,01	-,40	,56	-,65
		N	Media	Desv.Típ.	1	2	3
Grupo PO4	1. CumpPO	99	3,68	1,03			
	2. SentViolación	95	2,17	,93	-,54		
	3. SafTrabajo	108	4,08	,81	,45	-,43	
	4. PropAbandono	107	1,63	,76	-,31**	,35	-,71

Todas las correlaciones son significativas ( $p < ,001$ ), excepto la que se indica \*\* ( $p < ,01$ )

En la tabla 29 se presentan los estadísticos descriptivos de las variables en cada uno de los grupos de mutualidad analizados.

Byrne (2001) nos hace algunas recomendaciones metodológicas para el análisis multigrupo, entre las que indica que el primer paso del análisis consiste en comprobar los ajustes del modelo base en cada uno de los grupos.

Los resultados son:

Tabla 60. Índices de ajuste para cada uno de los cuatro grupos, por separado

Grupo	N	$\chi^2$	g.l.	SRMR	NNFI	CFI
Grupo PO1	488	1,816	1	,009	,995	,999
Grupo PO2	74	3,59	1	,051	,862	,977
Grupo PO3	232	,063	1	,004	1,000	1,000
Grupo PO4	89	,942	1	,017	1,000	1,000

Ninguno de los valores de  $\chi^2$  es significativo para  $p < ,05$

El ajuste del modelo en cada uno de los grupos parece bueno en tres de ellos y aparentemente marginal en el grupo PO2(sn), en el que el valor del índice NNFI puede ser considerado como bajo, aunque el valor alcanzado por el otro indicador incremental, el CFI, indicaría un ajuste suficientemente bueno. Por ello entendemos que sí se ha producido un ajuste suficiente en cada uno de los 4 grupos.

El siguiente paso es la realización del análisis multigrupo, en el que nos interesa establecer la bondad del ajuste para el conjunto de los cuatro grupos,

fijando los valores de los parámetros para toda la muestra en su conjunto. El objetivo es probar la invarianza del modelo a lo largo de los cuatro grupos. A continuación se liberaron las relaciones entre variables sugeridas por LISREL, y que contaban con el suficiente apoyo teórico. El efecto de la mutualidad lo buscamos a través del efecto de modulación que se produce en la relación entre dos variables en función de que los sujetos pertenezcan a un grupo o a otro.

Recordemos que los grupos fueron construidos en base a la mutualidad manifestada para el conjunto de las promesas de la organización por el par de agentes del contrato psicológico que son el empleado y el empleador. La variable moduladora es el grupo de pertenencia. Pertener a uno u otro *grupo* afecta a la intensidad de la relación entre variables.

El proceso de análisis consistió en determinar los valores para los índices utilizados, en el análisis conjunto de los cuatro grupos (los resultados no se incluyen en la tabla). A continuación se analizó el modelo restringido, para, seguidamente, proceder a la liberación de los parámetros, de acuerdo a las sugerencias del programa LISREL que tuvieran sentido teórico. Ello permitió analizar los resultados para varios modelos alternativos que permitieron obtener mejores índices de ajuste, hasta que el programa dejó de sugerir mejoras. Así pues, el modelo que hemos denominado ‘final’ obtiene

el mejor ajuste de  $\chi^2$  de los modelos alternativos analizados, y el test de diferencia de  $\chi^2$  es estadísticamente significativo, al tiempo que los demás índices de ajuste global e incremental presentan resultados que permiten entender que el modelo ajusta adecuadamente, como se puede observar en la tabla 61.

Tabla 61: Análisis multigrupo: Índices de ajuste para los modelos restringido y modelo final.

Modelo	$\chi^2$	g.l.	$\Delta\chi^2$	$\Delta$ g.l.	SRMR	NNFI	CFI
Modelo restringido	142,886***	28	45,270***	15	,099	,940	,929
Modelo final	104,706***	19	38,180***	9	,073	,934	,947

En la tabla 62 se indican las relaciones con pleno sentido teórico, que se liberan o permanecen fijadas, siguiendo las sugerencias de LISREL, en el modelo alternativo escogido.

Tabla 62: Valores del *Path Analysis* en el modelo final

Valores de las relaciones entre variables	Grupo PO1 (n=488)	Grupo PO2 (n=74)	Grupo PO3 (n=232)	Grupo PO4 (n=89)
H6a - CumpPO → SentViolación	-,78***	-,76***	-,47***	-,54***
H6b - SentViolación → PropAbando.	,14***	,22***	,32**	,02
H6c - SatTrabajo → PropAbandono	-,69***	-,17**	-,52***	-,69***
H6d - CumpPO → SatTrabajo	,27***	,27***	,27***	,27***
H6e - SentViolación → SatTrab.	-,30***	-,30***	-,30***	-,30***

En el modelo final permanecen fijos los valores para las relaciones

CumpPO→SatTrabajo y SentViolación→SatTrabajo

Se indican los valores de las estimaciones y su nivel de significación

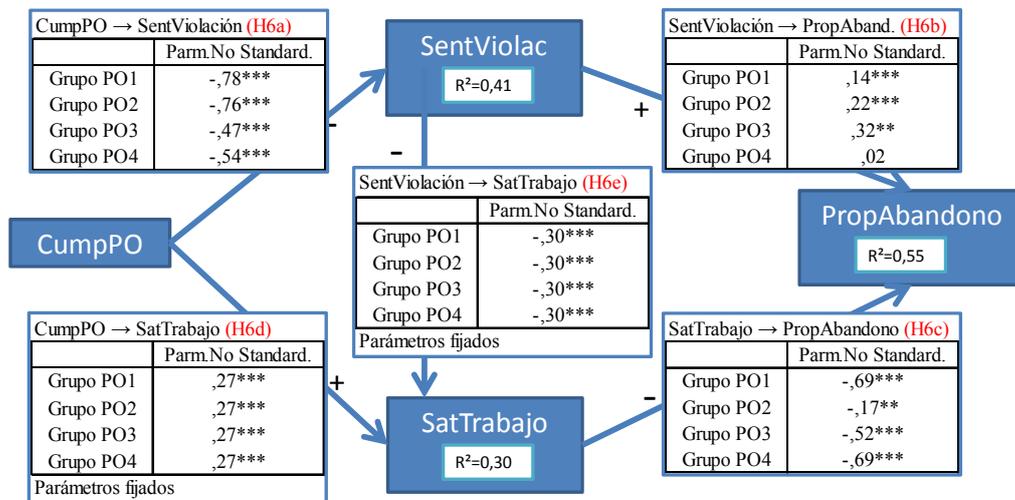
Nivel de significación: \*\*\*( $p < ,001$ ), \*\*( $p < ,01$ ), \*( $p < ,05$ )

Por tanto, podemos afirmar que en la relación entre cumplimiento de la organización y violación, (hipótesis H6a), existe un efecto de modulación por el que la mutualidad potencia el efecto de esta relación, con lo que la hipótesis H6a recibe apoyo. También, en la relación entre ‘sentimiento de violación’ y la ‘propensión al abandono de la organización’ (Hipótesis H6b) existe un efecto de modulación, pero en esta ocasión la mutualidad amortigua el efecto de la relación, permitiendo entender como confirmada la hipótesis H6b. Finalmente, en la relación entre ‘satisfacción en el Trabajo’ y la ‘propensión al abandono de la organización’, (Hipótesis H6c), también se da un efecto de modulación, por el que la mutualidad potencia el efecto de la relación, dando soporte a la hipótesis H6c. En sentido contrario, el resto de relaciones son invariantes, lo que implica que el hecho de que cada grupo de empleados mantengan un tipo de mutualidad u otro con su empresa, no afecta a las relaciones entre ‘cumplimiento de las promesas de la organización’ y la ‘satisfacción en el trabajo’ (Hipótesis H6d), así como las relaciones entre ‘sentimiento de violación’ y ‘satisfacción en el trabajo’ (Hipótesis H6e), por lo que estas dos últimas hipótesis no reciben soporte empírico.

Resumiendo, los resultados confirman que hay modulación en tres de las relaciones, que suponen confirmar empíricamente las hipótesis H6a, H6b y H6c, mientras que los resultados no apoyan la existencia de modulación en las dos relaciones correspondientes a las hipótesis H6d y H6e. Buscando una

representación espacial, el modelo teórico de modulación, para el conjunto de relaciones entre variables contempladas en el modelo final, y siguiendo a Kenny (2011c), son las que se indican en el gráfico 22.

Gráfico 22: Estimaciones para cada grupo de mutualidad en las relaciones liberadas y fijadas del modelo final



#### 4.6 Análisis de los efectos de mediación de la mutualidad

Analizamos ahora los efectos de mediación que habíamos detectado en el modelo base, así como la importancia de los efectos directos e indirectos en dicha mediación. Como habíamos visto, los valores del estadístico  $z$  (MacKinnon *et al.*, 2002; MacKinnon *et al.*, 2007) en la relación entre cumplimiento y satisfacción, mediada por violación ( $z = 8,43$ , en el modelo

alternativo 2), y en la relación entre violación y propensión al abandono, mediada por la variable satisfacción ( $z = 7,88$ , en el modelo alternativo 3), nos indican claramente la existencia de sendos procesos de mediación. Será nuestro objetivo, por un lado, determinar si la mediación es total o parcial y si el efecto de mediación se mantiene en niveles similares en los diferentes grupos de mutualidad, por otro.

Para determinar si el efecto de mediación es total o parcial nos apoyaremos en las sugerencias de Barón y Kenny (1986, 2011b) que recomiendan cuatro pasos que permiten determinar mediante técnicas de regresión múltiple la existencia de mediación y el carácter total o parcial de la misma. Realizados dichos análisis, se observa que el valor del efecto directo ( $c'$ ) para el total de la muestra y para cada uno de los grupos de mutualidad en las dos mediaciones analizadas es diferente de 0, con independencia de su nivel de significación. Ello viene a significar, siguiendo a Kenny, que los dos procesos deben considerarse como de mediación parcial.

Por otro lado, nos interesa comprobar si en el análisis a través de los grupos de mutualidad encontramos variaciones en los niveles de los efectos directos e indirectos de unas variables sobre otras y, si es posible, tratar de medirlos y analizar las características de los mismos. Queremos saber si esas variaciones siguen una misma pauta o, como esperamos, si los resultados de cada grupo

son distintos para cada relación entre variables. En el gráfico 23 se presentan los valores de las soluciones estandarizadas del análisis del total de la muestra, como ejemplo del método que hemos seguido para cada uno de los cuatro grupos, cuyos resultados pueden verse, conjuntamente, en la tabla 63.

Gráfico 23: Valores de las soluciones estandarizadas para la totalidad de la muestra (n=883) en los dos efectos de mediación

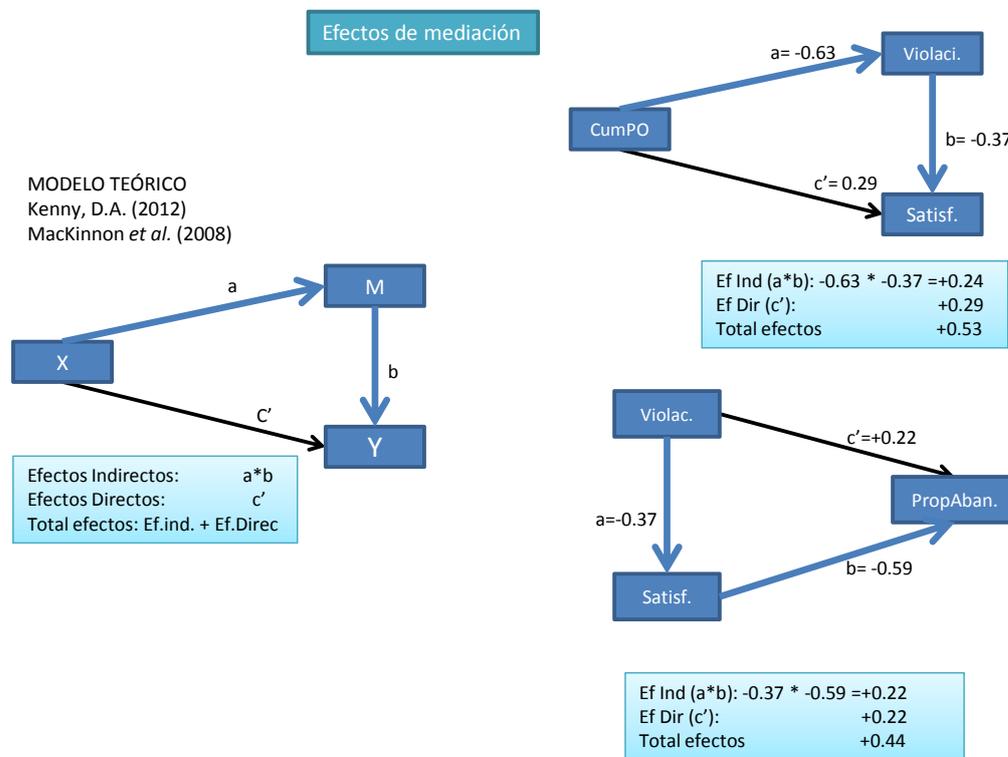


Tabla 63: Efectos directos e indirectos en el análisis multigrupo.

	Valores Tot.Muestra n=883	Valores para el Análisis Multigrupo			
		PO1 n=488	PO2 n=74	PO3 n=232	PO4 n=89
<b>Cumpl. Prom.Organiz. sobre Sat. Trabajo</b>					
Efectos indirectos a través de SenViolación	,24	,24	,23	,14	,16
Efectos de Cumpl. Sobre SentViolación	-,63	-,78	-,76	-,47	-,54
Efectos de SentViolación sobre Sat.Trabajo(1)	-,37	-,31	-,31	-,31	-,31
Efectos directos en SatTrabajo (1)	,29	,27	,27	,27	,27
TOTAL EFECTOS sobre SatTrabajo	,53	,51	,50	,42	,44
Valores del estadístico z (2)	8,43	6,01	6,00	5,53	5,69
<b>Sent.Violación sobre Propensión al Abandono</b>					
Efectos indirectos a través de SatTrabajo	,22	,21	,05	,16	,21
Efectos de SentViolación sobre Sat.Trabajo(1)	-,37	-,31	-,31	-,31	-,31
Efectos de SatTrabajo sobre PropAbandono	-,59	-,69	-,17	-,52	-,69
Efectos directos en PropAbandono	,22	,14	,23	,32	,02 <sup>ns</sup>
TOTAL EFECTOS sobre PropAbandono	,44	,35	,28	,47	,23
Valores del estadístico z (2)	7,88	5,96	3,59	5,70	5,96
<b>Cumpl. Prom.Organiz. sobre Prop. al Abandono</b>					
Efectos directos sobre PropAbandono	-,45	-,46	-,26	-,36	-,31

Todos los valores de los coeficientes no estandarizados (*estimates*) son significativos ( $p < ,01$ ), excepto donde se indica

(1) En el análisis multigrupo permanecen fijos los valores para las relaciones  $CumpPO \rightarrow SatTrabajo$  y  $SentViolación \rightarrow SatTrabajo$ . Ambas participan en los efectos directos e indirectos que se indican.

(2) MacKinnon. Todos los valores son significativos ( $p < ,01$ )

En la relación entre Percepción del cumplimiento de las promesas de la organización sobre la satisfacción en el trabajo, los efectos indirectos a través del sentimiento de violación se producen mediante dos relaciones. En la primera de ellas, cumplimiento sobre violación, los valores que asumen los *estimates* van desde -,78 en PO1(ss) hasta -,47 en PO3(ns). En la segunda relación, violación sobre satisfacción hay invarianza entre los grupos de mutualidad. Con todo ello, lo que Kenny llama ‘cantidad de mediación’ o nivel de la misma, que es la suma total del efecto indirecto en los cuatro grupos de mutualidad oscila en sus valores entre ,24 de PO1(ss) hasta el ,14 de PO3(ns). El efecto total de la variable cumplimiento de las promesas de la

organización sobre satisfacción, a través de los cuatro grupos de mutualidad, alcanza un rango entre un máximo de ,51 en PO1(ss) y un mínimo de ,42 en PO3(ns). En la relación directa entre cumplimiento y satisfacción, los efectos son, también, invariantes a través de los grupos de mutualidad.

En la relación entre sentimiento de violación y propensión al abandono de la organización, los efectos indirectos se producen, asimismo, a través de dos relaciones. En la primera, los efectos de violación sobre satisfacción son invariantes entre los grupos. En la segunda relación, los valores de los efectos de satisfacción sobre propensión al abandono oscilan entre -,69 en PO1(ss) y también en PO4(nn) y -,17 en PO2(sn). Con ello, los efectos indirectos totales o nivel de la mediación, en palabras de Kenny, alcanzan niveles entre ,21 en PO1(ss) y PO4(nn) y ,05 en PO2(sn). Sobre los efectos directos de violación sobre propensión al abandono, los valores que presentan los *estimates* oscilan entre ,32 de PO3(ns) y ,02 en PO4(nn). Así pues, solamente en PO4(nn) obtenemos valores cercanos a la mediación total.

Para las relaciones que presentan variaciones entre grupos podemos decir que se comportan, generalmente, de acuerdo con lo previsto en la literatura. Así, en la relación cumplimiento→satisfacción, aunque invariante, produce efectos de potenciación, en la relación cumplimiento→violación, esperamos que se produzca un efecto de amortiguación, que se da en todos los grupos, aunque con menor intensidad en PO3(ns). En la relación satisfacción→

propensión al abandono, de nuevo vemos los esperados efectos de amortiguación en los cuatro grupos, pero en esta ocasión son más débiles en dos grupos PO3(sn) y, sobre todo, PO2(sn). De nuevo, en la relación violación→satisfacción, también invariante, los efectos son de amortiguación. En la relación violación→propensión al abandono, donde esperaríamos efectos de potenciación, éstos aparecen claramente en tres de los grupos, aunque en PO1(ss) los efectos son más débiles, mientras que en PO3(ns) son más fuertes. En PO4(nn), los efectos no son significativos.

**CAPÍTULO QUINTO**  
**DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**



## 5 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En esta tesis se analiza la mutualidad entendida como acuerdo entre empleado y empleador sobre el contenido de las promesas, que son un elemento fundamental del contrato psicológico que se establece entre ellos, como representación del modelo de relación que mantienen en el seno de las organizaciones. Entendiendo que el concepto de mutualidad ha estado modulando la forma de estudiar el propio contrato psicológico durante años, prácticamente ningún investigador pone en duda que este contrato se establece entre dos partes que deben ser tomadas en cuenta para su análisis y que la dinámica que se establece entre ellas sirve como contexto del propio contrato. Además, tradicionalmente, ha sido establecido que la mutualidad es,

en sí misma, un valor en el desarrollo y gestión del contrato psicológico, al tiempo que dirige la gestión del mismo a través de los procesos sociales que las partes establecen entre sí (Rousseau, 1995).

Por todo ello, conocer cómo se genera la mutualidad y qué efectos tiene sobre el propio contrato psicológico y sobre otras variables conductuales y actitudinales de los empleados supone arrojar luz a las relaciones de empleo, sobre todo en un momento en el que las cambiantes condiciones de trabajo y del propio mercado laboral, hacen más difícil entender y gestionar la relación entre empleados y empleadores.

### **5.1 Papel de las prácticas de recursos humanos en la generación de la mutualidad**

Dentro del capítulo dedicado a la generación de la mutualidad, observamos que las variables ‘número de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado’ y ‘número de prácticas de recursos humanos declaradas por la organización’ tienen fuertes efectos sobre la aparición de la mutualidad, entendida en esta investigación como el grado en que las partes están de acuerdo en que determinada promesa ha sido hecha o no. Ello no es incompatible, sino complementario, con el enfoque que otros autores ofrecen de la cuestión. Así, Rousseau (1995), teoriza sobre las prácticas de recursos humanos más importantes en los procesos de creación de los contratos

psicológicos, entre las que cita la información facilitada durante los procesos de reclutamiento y selección, las prácticas de apreciación del desempeño y las relacionadas con los sistemas de compensación.

Freese y Schalk (1996), afirman que, en muchas situaciones, los supervisores no tienen una impresión acertada del contrato psicológico de sus subordinados y afirman que “la clave para la gestión del contrato psicológico es la comunicación” (p.507). Es a través de la comunicación, afirman los autores, que los empleados y el gestor de los recursos humanos pueden descubrir cuáles son las expectativas de los empleados y cómo han sido creadas, y cuál ha sido su participación en el proceso de creación del contrato psicológico. Además, los autores entienden que las prácticas de recursos humanos tienen especial efecto en ciertas fases de la relación entre empleados y empleadores, como las de reclutamiento y selección y aquellas situaciones de cambio en la relación de empleo.

Bowen y Ostroff (2004), desde una óptica centrada más en los recursos humanos que en el contrato psicológico, indica que la gestión de las prácticas de recursos humanos supone un canal de comunicación por el que se lanzan señales a los empleados. Nosotros añadimos que los resultados permiten afirmar que el enfoque basado en el número de prácticas de recursos humanos percibidas y declaradas también afecta a la generación de

mutualidad, sin perjuicio de que ciertas prácticas puedan resultar más efectivas que otras o que las prácticas en sí sean un facilitador de los procesos de comunicación. Por otro lado, las prácticas de recursos humanos están presentes en diferentes procesos del contrato psicológico (Guest, 2004b; Rousseau, 1995), y no es difícil aceptar que las mismas prácticas que sirven para desarrollar otros procesos del propio contrato psicológico acaben favoreciendo la aparición de la mutualidad en el contenido de las promesas entre las partes.

#### Generación de la mutualidad tipo PO1 y PE1

Los resultados de los análisis nos permiten afirmar que el nivel de mutualidad PO1 logrado en las promesas de la organización y el nivel de mutualidad PE1 logrado en las promesas del empleado están, ambos, positivamente relacionados con el número de las prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y con el número de las declaradas por la organización. Con ello, las hipótesis H1a y H1b quedan plenamente confirmadas.

Este efecto de las prácticas de recursos humanos percibidas y declaradas se da en el entorno de las promesas de la organización (PO) y también, con menos fuerza, en el entorno de las promesas del empleado (PE). Resulta

interesante observar un cierto equilibrio en el efecto de ambas variables de recursos humanos sobre la aparición de la mutualidad en las promesas del empleador y un marcado desequilibrio de la fuerza del efecto de ambas prácticas en las promesas del empleado. Las variables de número de prácticas de recursos humanos no tienen, pues, efectos de igual intensidad en los entornos de las promesas del empleador y en las del empleado. Ello nos lleva a preguntarnos si ambos conjuntos de promesas son sustantivamente iguales o, quizás, son los procesos por los que se genera, monitoriza y evalúa su cumplimiento los que son de naturaleza diferente, y en los que las variables de número de prácticas de recursos humanos tienen efectos de distinta intensidad en cada tipo de promesas. O dicho de otra manera, si la mutualidad de las promesas de la organización se construye de manera distinta a como se genera la mutualidad en las promesas del empleado.

#### Generación de la mutualidad PO2 y PE2

Entramos ahora en el apartado de la generación de la mutualidad tipo 2(sn). Recordemos que este tipo o situación de mutualidad, en realidad obedece a una situación de no mutualidad en la que el empleado afirma que la promesa ha sido hecha, mientras que la organización afirma que no. El grupo de hipótesis 2 está dedicada a conocer los efectos de la disonancia en el nivel de las variables de número de prácticas de recursos humanos percibidas y

declaradas (variables independientes), sobre las variables de nivel de mutualidad (variables dependientes).

En este análisis, los resultados confirman la hipótesis H2a de que la variable número de prácticas percibidas mantiene una relación positiva con la mutualidad tipo PO2(sn), mientras que la variable número de prácticas declaradas mantiene una relación negativa con esta variable PO2(sn). Sin embargo, los resultados no confirman plenamente la hipótesis H2b de que la variable número de prácticas percibidas mantiene una relación positiva con la mutualidad tipo PE2(sn), mientras que la variable número de prácticas declaradas mantiene una relación negativa con dicha variable de mutualidad PE2(sn). Discutimos este concepto centrando la atención en uno y en otro tipo de promesa.

En las promesas de la organización del tipo PO2(sn), las dos variables de número de prácticas de recursos humanos tienen efectos claros sobre la generación de la mutualidad, aunque de signo y fuerza diferente. Es la asimetría en el número de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y declaradas por la organización la que acaba explicando una buena parte de la varianza de la mutualidad en las promesas de la organización (PO). No podemos decir lo mismo respecto al conjunto de las promesas del empleado (PE), en el que la variable de número de prácticas de

recursos humanos percibidas por el empleado, simplemente, no tiene efectos significativos. Sí los tiene, y potentes, el número de prácticas declaradas por la organización. Por ello, entendemos que la hipótesis H2b no queda confirmada plenamente, ya que la disonancia entre los efectos de las variables de recursos humanos no se da, en este caso, porque una de ellas, simplemente, no presenta, efectos significativos. Ello nos lleva a preguntarnos, también para este tipo de mutualidad, si ambos conjuntos de promesas tienen características conceptuales diferentes.

La mutualidad tipo PO2 tiene como una de sus características principales el que los sujetos atribuyen a la organización promesas que ésta indica no haber realizado. También la mutualidad PE2 tiene esa característica, en este caso que el empleado declara más promesas de las que la organización percibe. El efecto de atribuir a la otra parte del contrato psicológico promesas que no han sido hechas se conoce desde hace ya un tiempo. Así, Porter *et al* (1998) estudian el *gap* percibido entre empleados y empleadores en la percepción de los incentivos organizacionales, referidos a promesas u obligaciones del empleador, en cuatro divisiones organizativas pertenecientes a cuatro empresas diferentes. Estos autores declaran que, en número significativo, los empleados llegan a percibir más promesas de las que la organización manifiesta. En su estudio, las organizaciones participantes eran representadas por un grupo de directivos, en los que se situaba funcionalmente la capacidad

para decidir qué incentivos o promesas se ofrecían a los empleados de su división de trabajo. No hemos localizado investigaciones sobre situaciones tipo PE2(sn) referidas a las promesas del empleado.

En todo caso, este tipo de situaciones nos siguen llevando, una y otra vez, a la clásica idea de Rousseau (2001b) de que el acuerdo sigue estando en el *ojo del observador*, porque es un contrato perceptual. Esta idea de la investigadora norteamericana es la traslación al campo del contrato psicológico del teorema de Thomas (1923), que constituye un supuesto básico en las ciencias sociales: ‘Si una persona define una situación como real, las consecuencias de la misma también lo son’. Esta idea tiene su correlato negativo en la afirmación de Robinson (1996) cuando dice que en el contrato psicológico hay riesgo de que determinados contenidos no sean percibidos por la otra parte, lo que significaría pérdida de potencial motivador de esos contenidos. Así pues, el carácter perceptual del contrato psicológico de esta sobreatribución de promesas que hace el empleado puede ser una de las causas, pero quizás haya otras que pueden afectar a las promesas que cada parte hacen a la otra.

Para Guest (2004b, p. 545), ‘el foco primario del contrato psicológico... es la relación de empleo a nivel individual entre empleador y empleado’, modelo de relación que se alinea con la tendencia creciente, al menos en aquello que

se conoce como mundo desarrollado, a la individualización de las relaciones de empleo según el modelo que nos sugiere Rousseau (2001a). Este modelo comprende tres tipos de acuerdos entre las partes (estándar, funcionales e idiosincrásicos) y supone un modelo global en el que los acuerdos estándar funcionarían como una base de mínimos y los basados en la posición funcional y los idiosincrásicos supondrían ‘mejoras’ o adiciones en los contenidos individuales de un empleado, en relación con el acuerdo estándar, lo cual es congruente con algunos estudios sobre las variaciones en el contenido del contrato psicológico en función de los niveles funcionales (Estreder *et al.*, 2006). Indudablemente, esta situación supone una fuerte dificultad para el análisis de los contenidos de los contratos psicológicos que habrán sido configurados de manera distinta en función del modelo de relación de empleo (estándar, basada en la posición funcional o idiosincrásico) que haya sido utilizada en cada caso. El modelo de recogida de información acerca de los contenidos del contrato que se ha utilizado en PSYCONES está basado en solicitar la información a un representante de la empresa acerca de los contenidos del contrato psicológico para un determinado colectivo de empleados (permanentes o temporales). Con ello estamos excluyendo aquellos contenidos idiosincrásicos que sí son recogidos por el empleado, pero no pueden ser tenidos en cuenta por el representante de la organización.

Por otro lado, los contenidos idiosincrásicos, y en buena medida los funcionales, siguiendo el modelo ya comentado de Rousseau (2001a), son más propios de niveles funcionales medios y altos, más que de niveles bajos en la organización. En otras palabras, hay una cierta lógica en que la composición del Grupo de mutualidad PO2(sn), caracterizado por agregar a los sujetos con predominio de la situación de mutualidad ‘si-no’, tenga un porcentaje elevado de trabajadores de oficina de nivel intermedio, como hemos visto que ocurre (aunque también hubiera sido esperable una mayor presencia de profesionales y de directivos). Ello podría explicar, también, porqué este grupo obtiene mejores resultados que otros grupos en determinadas variables (como cumplimiento percibido de las promesas de la organización) con diferencias que pueden considerarse estadísticamente significativas. Este grupo, no muy numeroso en la muestra analizada, presenta características interesantes para ser estudiadas con mayor detalle, entre ellas una especie de ‘optimismo organizacional’ elevado, en el sentido de que, ya en su origen conceptual, tienden a percibir más positivamente la conducta de la organización y del empleador de lo que estos mismos declaran. También en el grupo PE2(sn) encontramos características semejantes, además de cierta influencia de la variable sector.

### Generación de la mutualidad PO3 y PE3

Analizamos ahora la generación de la Mutualidad tipo 3 (ns), recordando que este tipo o situación de mutualidad, en realidad obedece a una situación de no mutualidad en la que, para las promesas de la organización (PO) el empleado afirma que la promesa no ha sido hecha, mientras que la organización afirma que sí, es decir, el número de promesas que el empleado percibe como realizadas por la empresa es menor que el número de promesas que la empresa dice haber ofrecido al empleado. En las promesas del empleado (PE) éste afirma que una promesa ha sido hecha mientras que la empresa no la percibe como efectuada. A la generación de este tipo de mutualidad hemos dedicado nuestras hipótesis H2c y H2d, que comentamos seguidamente.

En este análisis, los resultados confirman la hipótesis H2c de que la variable de número de prácticas percibidas mantiene una relación negativa con la variable de mutualidad tipo PO3(ns), mientras que la variable número de prácticas declaradas mantiene una relación positiva con la mutualidad de este tipo. Sin embargo, no confirman plenamente la hipótesis H2d de que la variable número de prácticas percibidas mantiene una relación negativa con la mutualidad tipo PE3(ns), mientras que la variable número de prácticas declaradas mantiene una relación positiva con este tipo de mutualidad.

En las promesas de la organización PO3(ns), las dos variables de número de prácticas de recursos humanos tienen efectos claros sobre la generación de la mutualidad tipo PO3, aunque de signo y fuerza diferente. De nuevo, es la asimetría en el número de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y declaradas por la organización la que explica un alto porcentaje de la varianza de la mutualidad en las promesas de la organización PO3(ns). Sin embargo, de nuevo en el conjunto de promesas del empleado PE3(ns), encontramos que una de las variables de recursos humanos, en esta caso el número de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado sí tiene un efecto significativo, mientras que la otra variable de recursos humanos, la de número de prácticas declaradas por la organización no tiene ningún efecto sobre el resultado. Por ello, entendemos que la hipótesis H2d no queda confirmada plenamente, ya que la variable número de prácticas declaradas, sencillamente, no presenta efectos significativos. De nuevo, surge la cuestión de la identidad conceptual de ambos conjuntos de promesas.

Respecto a qué puede explicar la disonancia entre las manifestaciones de ambas partes del contrato psicológico acerca de si una promesa ha sido hecha o no, probablemente pueda ayudarnos la composición del grupo. El grupo de empleados asociados a este grupo, tanto en PO3(ns) como en PE3(ns) tiene características de tipo de contrato (principalmente temporal) y de nivel funcional claras: se trata del grupo que recoge, mayoritariamente, a aquellos

empleados de menor nivel funcional, y localizados, sobre todo, en el sector manufacturero, con menor exigencia, a nuestro criterio, de formación individual. Por esta razón, no sería aventurado decir que estamos frente a un grupo en el que puede darse el caso de que determinadas prácticas de recursos humanos que pueden ser declaradas, incluso efectivamente utilizadas por las empresas, no acaben de llegarles por criterios funcionales (niveles de formación, sistemas de evaluación, etc...), por parecidas razones, pero en sentido contrario, de lo que ocurría con los sujetos del grupo de Mutualidad PO2 (sn) (con menos claridad en PE2). Tampoco se puede dejar de lado la posibilidad de una mayor dificultad individual de estos sujetos para identificar si determinadas prácticas de recursos humanos han sido aplicadas con ellos o no o, más ampliamente, si sus experiencias profesionales les permiten percibir la aplicación de tales prácticas.

En todo caso, la ausencia de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado o la percepción de un bajo número de ellas por el sujeto, puede tener una consecuencia más directa: la no percepción de las promesas del empleador, directamente. En efecto, siguiendo a Rousseau (1995), sabemos del carácter perceptual del contenido del contrato y Robinson (1996) nos advierte de que ‘sólo aquellas expectativas que emanan de las promesas del empleador, implícitas o explícitas, percibidas por el empleado, forman parte del contrato psicológico’ (p. 575). En la situación de Mutualidad tipo

PO3(ns) puede faltar un número suficiente de prácticas de recursos humanos, o una percepción suficiente de las mismas, o quizás un mayor nivel de calidad en su implementación, para acabar favoreciendo la aparición de la percepción de las mismas en el sujeto. Incluso estas causas podrían darse de forma simultánea.

#### Generación de la mutualidad negativa tipo PO4 y PE4

Entramos ahora en el análisis de la Mutualidad tipo 4 (nn) para las promesas de la organización (PO4) y para las promesas del empleado (PE4). Recordemos que este tipo o situación de mutualidad, en realidad obedece a una situación de mutualidad que hemos dado en llamar ‘negativa’, porque el empleado afirma que la promesa no ha sido hecha, al tiempo que la organización afirma que tampoco lo ha sido. El grupo de hipótesis 3 está dedicada a conocer los efectos derivados de bajos niveles en las variables número de prácticas de recursos humanos percibidas y declaradas.

Lo que nos indican los resultados de los análisis es que son, en efecto, los bajos niveles de la variable número de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y de las declaradas por la organización las que están en la base de la aparición de este tipo de mutualidad negativa tipo PO4 y PE4. Por ello, podemos considerar las hipótesis H3a y H3b plenamente confirmadas empíricamente.

La cuestión teórica que surge es si aquella situación caracterizada por el bajo número de promesas percibidas por el empleado y declaradas por la organización puede considerarse como de mutualidad, y, si así fuera, si esta mutualidad, que podríamos denominar ‘negativa’, puede considerarse igual o similar en sus efectos a la mutualidad ‘positiva’, caracterizada por la aceptación por ambas partes de que una promesa ha sido hecha. En todo caso, subyace la cuestión de qué es realmente el entorno ‘no-no’ de mutualidad negativa. El punto de vista de este doctorando es que no se trata de una auténtica mutualidad. Su origen está basado en la ausencia de prácticas de recursos humanos y, por ello, entiendo que representan un cierto vacío conceptual. Por tanto, esta situación no es de mutualidad ni de no-mutualidad. Sin embargo, esto no significa que no tenga características y efectos que resulte interesante conocer.

El estudio de Guest y Conway (1999) sobre empresas *black hole*, como acertadamente las llaman los autores, contiene algunas reflexiones que pueden ayudarnos a definir mejor el entorno de mutualidad negativa. Así, entienden que, en cuanto a prácticas de recursos humanos, esta situación es definida más por lo que no es que por lo que es. La ausencia de prácticas de recursos humanos percibidas y declaradas puede ser una característica compartida entre la muestra de Guest y Conway y el grupo de sujetos

integrados en el Grupo de mutualidad PO4(nn). A partir de ahí, comienzan algunas diferencias en tipo de contrato (mayoritariamente permanente en nuestro estudio), o en la dispersión sectorial (frente a un estudio focalizado en tres sectores, en la muestra española). La composición del Grupo de mutualidad PO4(nn) es heterogénea, con algunas características destacadas, como una elevada participación del nivel profesional de profesionales o encargados, con fuerte concentración en un sector como el educativo que podemos entender como muy normado por la fuerte intervención de las autoridades académicas y por la propia característica del sector. En nuestro caso podemos estar delante de una situación en la que, de forma mayoritaria, las prácticas de recursos humanos no están desarrolladas al mismo nivel que en otros sectores (quizás tampoco la amplitud del contrato psicológico) porque no les es necesario, aventuramos, por la abundancia de norma administrativa relacionada con el sector. En todo caso, Guest y Conway concluyen que su hipótesis acerca de peores resultados en variables actitudinales por parte de los empleados de empresas *black hole*, no es soportada por sus resultados.

Con una visión más global, los resultados de los análisis de generación de la mutualidad nos indican que las prácticas de recursos humanos, aquí tomadas exclusivamente como el número de prácticas que son utilizadas y percibidas como empleadas en la relación de empleo, acaban teniendo un claro efecto

sobre el nivel de mutualidad conseguido. Sabíamos por las investigaciones de Guest y Clinton (2010) que, en un nivel individual, es la percepción del número de prácticas de recursos humanos manifestada por los empleados la que aparece como un factor importante en la conformación del propio contrato psicológico de ese sujeto. Lo que sabemos ahora es que el desarrollo de las diferentes situaciones o tipos de mutualidad están relacionadas con los diferentes niveles de la percepción del número de prácticas de recursos humanos. Además, sabemos también que la fuerza de la relación entre el número de prácticas de recursos humanos percibidas y declaradas y los niveles de mutualidad obtenido en cada conjunto de promesas no es homogénea. La influencia de las variables de recursos humanos es fuerte cuando se trata de la relación con las promesas de la organización (PO) y disminuye cuando se refiere a la relación con las promesas del empleado (PE). Estas reflexiones son parcialmente congruentes con las conclusiones de estos autores, cuando indican que, en un nivel individual, es la percepción de las prácticas de recursos humanos manifestada por los empleados la que aparece como un factor importante en la conformación del propio contrato psicológico de ese sujeto, en este caso, los niveles de mutualidad en las promesas de la organización (PO). Por el contrario, las conclusiones de estos autores chocan con los resultados de nuestro análisis cuando se trata del entorno de las promesas del empleado (PE), en el sentido de que es la variable de prácticas declaradas por la organización la que parece tener más

influencia en la conformación de las situaciones de mutualidad. Quizás este efecto sea específico de la muestra española, quizás no, pero abre otra vía de reflexión sobre el efecto de las prácticas de recursos humanos percibidas y declaradas en la generación de la mutualidad.

Al margen de estas discrepancias, lo importante es que las prácticas de recursos humanos aparecen como más relevantes para la interpretación de la mutualidad en las promesas de la organización que en la interpretación de la mutualidad en las promesas del empleado. La mutualidad en las promesas de la organización tiene, en las prácticas de recursos humanos utilizadas por la empresa un flujo de explicación racional del que no dispone el conjunto de promesas del empleado. Habrá que seguir buscándolo en posteriores investigaciones.

Así pues, parece clara la influencia de las variables de número de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y número de prácticas de recursos humanos declaradas por la organización, en la conformación de las situaciones de mutualidad y de no-mutualidad, como se recoge en el gráfico 24. En él, podemos distinguir el eje diagonal de la no-mutualidad caracterizado por la disonancia entre lo percibido por el empleado y lo declarado por la organización en cuanto a prácticas de recursos humanos.

Gráfico 24: Resumen del efecto de las prácticas de RH en la aparición de la mutualidad

Número de prácticas de recursos humanos		Prácticas declaradas por la organización	
		Sí	No
Prácticas percibidas por el empleado	Sí	Mutualidad ss	No mutualidad sn
	No	No mutualidad ns	Mutualidad nn

← Eje de la no-mutualidad
Eje de la mutualidad →

De la misma forma, podemos distinguir el eje diagonal de la mutualidad, formado por la concordancia entre las prácticas de recursos humanos percibidas y declaradas como base de la mutualidad positiva y negativa.

### 5.2 Mutualidad y cumplimiento de las promesas del contrato psicológico

La estrategia de análisis que hemos seguido en este punto es la creación de *clusters* o conglomerados, basados en las variables de nivel de mutualidad en ambos conjuntos de promesas del contrato psicológico, y por ello les llamamos Grupos de mutualidad PO (para las promesas de la organización) y Grupos de mutualidad PE (para las promesas del empleado). Siguiendo a Joyce y Slocum (1984), entenderíamos que los grupos de mutualidad formados son agregados enraizados en la interacción social, en este caso entre empleados y empleadores. Y pensamos que los grupos de mutualidad

resultantes tienen un suficiente grado de utilidad conceptual (Payne, 1990) , de modo que los grupos contruidos tengan una ‘identidad psicosocial’ que nos ayuden a entender mejor el comportamiento humano en las organizaciones.

Tras la revisión, las características de los grupos de mutualidad realizada en el capítulo de resultados de los análisis, tenemos interés en profundizar en la relación entre la mutualidad y el nivel de cumplimiento de las promesas que las partes se cruzan en el contrato psicológico. La mutualidad es una característica que vinculamos a una promesa, de la que ambas partes del contrato afirman que sí o no ha sido formulada. Sin embargo, dicha característica viene generada, en parte, por una determinada situación de prácticas y políticas de recursos humanos, por lo que esa característica de la promesa está relacionada con procesos de tipo socio-relacional que van más allá de la propia promesa. A pesar de ello, hay una cierta lógica en pensar que las promesas que han sido reconocidas por las partes como mutuadas deberían tener mayores posibilidades de ser cumplidas, si hacemos el análisis en el plano de la promesa concreta. Si hacemos en análisis en el plano global del propio contrato psicológico, la lógica nos lleva más lejos: sería esperable que las promesas fueran cumplidas como base del acuerdo que materializa la relación de empleo. Como nos recuerdan Dabos y Rousseau (2004), la mutualidad debería favorecer dicho cumplimiento genérico. Al análisis de la

relación entre niveles de mutualidad y niveles de cumplimiento de las promesas del contrato psicológico está dedicado el grupo de hipótesis 5.

### Efectos de la mutualidad sobre el cumplimiento de las promesas de la organización

A la pregunta de si hay algún tipo de pauta de relación entre la mutualidad en las promesas de la organización (PO) y su cumplimiento, los resultados (ver tabla 30) nos llevan a las siguientes reflexiones.

*Diferencias en el cumplimiento de PO entre el Grupo PO1(ss) y el Grupo PO2(sn).* Nuestra hipótesis Ha5 apoya la idea de que el grupo de mutualidad PO1(ss) obtendrá mejores resultados en cumplimiento de las promesas de la organización que el grupo PO2(sn), porque los empleados con mayores niveles de mutualidad en los contenidos de las promesas de la organización, integrados en PO1(ss) contarán con la ayuda de esa mutualidad para obtener mejores niveles de cumplimiento de las promesas. Sin embargo, los resultados nos indican que es el grupo de mutualidad PO2(ns) el que obtiene las medias más elevadas en cumplimiento de PO, con diferencias significativas con todos los grupos de mutualidad restantes, incluyendo al Grupo PO1(ss). Con ello, la hipótesis H5a no recibe apoyo empírico. Simplemente, el grupo de mutualidad PO1(ss) obtiene resultados

significativamente inferiores en cumplimiento de las promesas de la organización (PO) que el grupo de mutualidad PO2 (sn).

El grupo PO1(ss) y el grupo PO2(sn) comparten alguna característica común y algunas diferencias importantes. Entre éstas, el grupo PO1 está formado por más sujetos con contrato permanente de lo que le corresponde por composición de la muestra, mientras que el grupo PO2 se ajusta a lo esperado en la variable tipo de contrato. Asimismo, el grupo PO1 tiene más presencia de la esperable de trabajadores del sector de Retail/Distribución y menos del sector Alimentación. Por el contrario, el grupo PO2, de nuevo, se ajusta a lo esperable en la variable sector. El grupo PO1 presenta, también, una desviación a la baja significativa en empleados de nivel funcional de operarios no cualificados, y una desviación al alza en directores o administradores. Hasta aquí las diferencias, las similitudes son que ambos grupos están sobrerrepresentados en el nivel funcional de trabajadores de oficina-nivel intermedio. El grupo PO2(ns) podría ser visto como un grupo PO1(ss), pero con valores en las variables organizativas, al alza y a la baja, más moderados.

Porter *et al* (1998), en su estudio sobre diferencias en percepciones de promesas concretas entre empleado y empleador, se encuentran con grupos semejantes, caracterizados por un cierto ‘optimismo organizacional’ que ya

identificaban más promesas en su contrato psicológico de las que la organización indicaba. Estos autores indican que este efecto puede ser, en algunos casos de su investigación, un *artefacto metodológico* (p.780). Aceptan, también, que pueda ser debido a la dificultad de describir un contrato psicológico individual cuando se pregunta de forma genérica sobre los contenidos del mismo. Otros autores (Montes y Zweig, 2009), estudian las diferencias entre promesas e incentivos y los procesos de ruptura y encuentran que, en ciertas conceptualizaciones de ruptura del contrato psicológico, las percepciones de tal ruptura pueden existir incluso cuando las promesas no han sido hechas. Los autores indican que una posible explicación es que ciertos sujetos, sencillamente, tienden a considerar que las promesas sí han sido formuladas, lo que resulta posible por la naturaleza perceptual y subjetiva de dichas promesas. Esta explicación resulta tan obvia como insuficiente.

Guest (2004b) describe los resultados de sendos trabajos de Tsui y cols. (Tsui, Pearce, Porter y Hite, 1995; Tsui *et al.*, 1997), que, desde una perspectiva del empleador, trata de cómo las organizaciones pueden configurar situaciones caracterizadas por el nivel de inversión realizado sobre el empleado (que tradicionalmente se realiza a través de prácticas de recursos humanos y actividades de desarrollo), que denominan *underinvestment*, *overinvestment*, *mutual investment*, y *quasi-spot contracts*. Según Tsui *et al*

(1997), los mejores resultados en actitudes y conductas de empleados se daban en aquellos sujetos vinculados a los grupos de *overinvestment* y *mutual investment*. A pesar de las diferencias entre las dos investigaciones, no es aventurado identificar ambos grupos con nuestros grupos de mutualidad Grupo PO2(sn), en el que el empleado –primer elemento del par- sobreestima su percepción del número de promesas recibidas, y Grupo PO1(ss) que asimilaríamos al grupo de *mutual investment* de Tsui y cols. Los investigadores encuentran que los grupos de *mutual investment* y *overinvestment* están asociados a niveles de desempeño altos y a actitudes más favorables, siendo los resultados de ambos grupos muy similares, con una excepción: los empleados del grupo *overinvestment* eran percibidos por sus supervisores y colegas como menos confiables en términos de continuidad en el empleo que los empleados del grupo *mutual investment*, lo que no deja de sorprender a los investigadores que habían imaginado que los empleados *overinvestment* tenían un acuerdo de trabajo ‘demasiado bueno para ser cierto’ (p. 1115).

En un nivel de análisis más básico y amplio, todo lo comentado en el párrafo anterior es congruente con la idea básica de Thomas (1923) ya citada y con las visiones clásicas del contrato psicológico que indican que el contrato está *en el ojo del observador* (Rousseau, 1989, 1990, 1995, 2001a, 2001b) por la naturaleza subjetiva y perceptual de las promesas. Si una promesa es

percibida como que ha sido realizada por la empresa, habría que preguntarse si tiene, sólo por esa característica, mayores posibilidades de ser percibida como cumplida. En todo caso, no olvidemos que el grupo PO1(ss) también está constituido sobre una percepción de que las promesas han sido hechas y, sin embargo, sus medias de cumplimiento son estadísticamente menores que las del grupo PO2(sn).

*Diferencias en el cumplimiento de PO entre el Grupo PO1(ss) y el Grupo PO3(ns).* Para este conjunto de promesas de la organización, sí hay diferencias significativas entre el grupo de mutualidad PO1(ss) y el grupo de mutualidad PO3(ns). Con ello, la Hipótesis H5b sí es apoyada por los resultados del análisis. Ello es congruente con la mencionada visión sobre la naturaleza subjetiva y perceptual del contrato psicológico (Rousseau, 1989, 1990, 1995, 2001a, 2001b), aunque en este caso significando que el sujeto percibe que la promesa no ha sido hecha. En efecto, si nos fijamos en aquello que diferencia al Grupo PO1(ss) del Grupo PO3(ns), vemos que es la distinta percepción del sujeto de que una promesa ha sido hecha o no. Es la intra-percepción individual que existe en el observador la que determina los contenidos del contrato psicológico.

El análisis de las semejanzas y diferencias de los grupos PO1(ss) y PO3(ns) nos puede ayudar a entender mejor el comportamiento de ambos grupos.

Podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que cada grupo es la antítesis del otro. Si un grupo está sobrerrepresentado en empleados con contrato permanente (PO1), el otro lo está en empleados temporales (PO3). Sectorialmente, PO1 tiene más representación de la esperable en Retail/Distribución, mientras que PO3 tiene menos de la esperable en este mismo sector y, sobre todo, en Educación. Funcionalmente, PO1 es fuerte en niveles funcionales medios y altos, mientras que PO3 lo es en la parte baja de la escala funcional. Ambos grupos, los más numerosos del proceso de conglomeración, representan claramente los dos polos de una escala, para los que se cumplen una buena parte de los presupuestos teóricos vinculados a las situaciones de mutualidad /no-mutualidad, que hemos venido comentando a lo largo de estas páginas. Curiosamente, es más evidente la posición antitética entre los grupos PO1(ss) y PO3(ns), que entre los grupos PO2(sn) y PO3(ns).

En el grupo PO3(ns), a pesar de su configuración ‘no-si’ en la formulación de la promesa, no se dan efectos de ‘sobrecumplimiento’ por parte del empleador (promesas sobreexcedidas en su cumplimiento sobre lo que el empleado esperaba, cuando hablamos de promesas de la organización), de los que nos hablan Conway y Briner (2002a) para situaciones en las que, no esperando nada el empleado, el empleador puede ‘sorprenderle’ materializando una promesa no realizada. O, al menos, los efectos de tal

sobrecumplimiento no parecen estar presentes, dados los resultados del grupo PO3(ns) en las relaciones entre cumplimiento y el resto de variables estudiadas, que presentan índices más bajos que en los demás grupos. Por ello, parece más plausible la explicación basada en que en este grupo de mutualidad PO3(ns) parece tener más fuerza el concepto de ‘No’ que aporta el empleado que el concepto de ‘Si’ que aporta el empleador al par ‘no-si’ que caracteriza al grupo, situación en la que el nivel funcional de los empleados del grupo puede ayudar a entender.

*Diferencias en el cumplimiento de PO entre el Grupo PO1 y el Grupo PO4*

No hay diferencias significativas entre las medias de cumplimiento para los sujetos adscritos al Grupo PO1 y los sujetos integrados en el Grupo PO4. Por ello, la Hipótesis H5c, que suponía un mayor nivel de cumplimiento percibido por los sujetos del grupo PO1(ss) que el percibido por los sujetos del grupo de mutualidad PO4(nn), no es apoyada empíricamente. La reflexión sobre este hecho será una u otra dependiendo de nuestra consideración sobre qué es el concepto de ‘mutualidad negativa’. Los resultados de las medias de cumplimiento en ambos grupos podría apoyar la idea de que estamos frente a dos grupos ‘no diferentes’ estadísticamente. Pero para este investigador, no puede dejarse de lado el origen causal de este tipo de ‘mutualidad’, basado en la ausencia de prácticas percibidas y

declaradas. Además, queda por explicar el alto número de empleados con un nivel funcional de profesionales, sobre todo del sector educativo, integrados en este grupo.

El grupo PO4(nn) no presenta diferencias en la participación de empleados con contrato permanente o temporal, respecto a lo esperado. Sí presenta una mayor presencia de empleados del sector Educación, en claro y significativo detrimento del resto de sectores. Pero es en la escala funcional donde resulta sorprendente la infrarrepresentación de empleados de oficina-nivel intermedio y la sobrerrepresentación de profesionales y encargados. Ya hemos intentado explicar en otros apartados que, quizás, el sector Educación puede presentar un exceso de norma administrativa que dificulta tanto la gestión de recursos humanos en general como el desarrollo del contrato psicológico individual, aunque deberíamos ser prudentes hasta tener claro el efecto de la ausencia de prácticas percibidas y declaradas, que está en el origen de este grupo de mutualidad tan especial. Por ello, como expresión de la cautela que nos merece la heterogeneidad de características de este grupo, creemos que no disponemos de suficiente información para resolver la cuestión fundamental de si la ‘mutualidad negativa’ es una situación de mutualidad o, simplemente, la ausencia de ella.

Desde un punto de vista más general, y sin entrar a considerar ahora la cuestión de si ruptura es o no lo contrario de cumplimiento (Lambert *et al.*, 2003), nos interesa también analizar el efecto de la mutualidad sobre el incumplimiento o ruptura. Es esperable que la percepción de ruptura del contrato (es decir, el no cumplimiento del mismo), tiene en la incongruencia una de sus principales causas (Morrison y Robinson, 1997; Robinson y Morrison, 2000). En este caso, se cumple lo esperado, para las promesas de la organización, en el grupo de mutualidad PO3 (ns), en el sentido de que la no-mutualidad o incongruencia produce mayores niveles de incumplimiento de las promesas del contrato psicológico. Sin embargo, no se cumple para el Grupo de mutualidad PO2 (sn), que tiene medias de cumplimiento que son significativamente mayores que las de los otros tres grupos, incluido el de mutualidad. En este caso, la falta de congruencia no le impide alcanzar mejores resultados en la percepción de cumplimiento de las promesas formuladas por el empleador. En todo caso, las características de este grupo han de movernos a la prudencia a la hora de interpretar estos resultados.

Sabemos por otras investigaciones que la percepción de los empleados acerca de los niveles de cumplimiento de las promesas y obligaciones está afectada por numerosas variables. Por ejemplo, es distinta en función del tipo de contrato, permanente o temporal, que mantiene el empleado con la organización (Claes, 2005). También la percepción de cumplimiento es

distinta si se refiere a las promesas de la organización que si están referidas a las promesas de los empleados, ya que, como Coyle-Shapiro y Kessler (2000) sugieren, los empleados perciben con más dificultad la ruptura de sus propias promesas a la organización. Además, Conway y Briner demuestran que tanto la ruptura de las promesas como el sobrecumplimiento de las mismas, son situaciones frecuentes, que se dan en cualquier aspecto del trabajo (2002a). Hay, pues, un cierto grado de cotidianeidad en los sucesos de ruptura, de cumplimiento e, incluso, de sobrecumplimiento de las promesas del contrato psicológico, cuya ocurrencia no rompe, habitualmente, la normalidad de la situación, en la que puede resultar difícil, por cotidiano, distinguir entre una situación de cumplimiento de otra situación de incumplimiento.

Ateniéndonos a los resultados, la relación entre mutualidad en las promesas de la organización y su cumplimiento no aparece especialmente fuerte. En realidad, el concepto de cumplimiento no parece ser fácilmente explicado en un análisis causal. En el trabajo de Guest y Clinton (2010), donde analizan factores que influyen en el cumplimiento de promesas del empleador en el contrato psicológico, introducen gran cantidad de variables en la ecuación de regresión (países, sectores, variables organizacionales, variables individuales, variables relacionadas con el trabajo, hasta en número de 30 variables causales, de las que nada menos que 17 tenían efectos estadísticamente significativos, (el más fuerte de los cuales correspondía a las prácticas de

recursos humanos), obteniendo valores para el coeficiente de determinación  $R^2 = ,19$ , lo que indica que el cumplimiento de las promesas es una variable difícil de capturar en un análisis causal. Por consiguiente, este tiene que ser nuestro punto de partida en nuestras consideraciones y, en consecuencia, tampoco de la mutualidad deberíamos esperar grandes efectos sobre el cumplimiento.

Algunas reflexiones pueden ayudarnos a entender mejor la situación. Así, muchos autores, entre ellos Rousseau (1995), cuando estudian las promesas y compromisos que forman el contrato psicológico, se apoyan en la teoría del intercambio social (Blau, 1964), que mantiene que “el intercambio social supone obligaciones no especificadas” y que estas obligaciones “suponen favores que crean difusas obligaciones futuras” (p. 93). Sin embargo, en el contrato psicológico, los elementos que forman su contenido son las promesas y obligaciones y, en consecuencia, son la base sobre la que construir la mutualidad. No obstante, también está aceptado que el contrato puede seguir funcionando, una vez establecido, aunque las promesas y obligaciones iniciales sufran cambios (Conway y Briner, 2005). Es decir, la mutualidad es condición *sine qua non* para establecer el contrato psicológico, pero una vez establecido, no tiene que mantener sus bases iniciales. Arnold, lo expresa con mucha sencillez cuando trata de definir mutualidad y acude al

diccionario del que obtiene que ‘la mutualidad es el acuerdo entre las partes involucradas, *al menos al principio* (1996, p. 512).

En realidad, en nuestro enfoque teórico, estamos considerando a la mutualidad como variable independiente en un proceso de influencia que tiene al cumplimiento (en este caso de las promesas de la organización), como variable dependiente, pero con una visión estática de la relación. Estudios recientes (Estreder, 2012; Lee, Liu, Rousseau, Hui y Chen, 2011) profundizan en el carácter dinámico del contrato psicológico, incluido el contenido de las promesas. Estreder, en su reciente tesis aún no publicada, demuestra que el cumplimiento en las promesas de la organización en tiempo 1 influye en el cumplimiento de las promesas del empleado en tiempo 2, según la percepción del empleado. Afirma la autora que el cumplimiento de las promesas de la organización, cuando es percibida por el sujeto como justo, permite a éste ampliar la valoración de la relación hacia aspectos no contemplados previamente en el contrato, pero que son entendidos por el sujeto como parte del mismo, es decir, se da en el sujeto un proceso de ampliación espontánea de los contenidos del contrato si en su gestión se da la característica de justicia percibida. El nivel de cumplimiento del grupo PO2(sn) podría estar relacionado con un proceso de esta naturaleza, en el que el sujeto percibe e incorpora a su contrato psicológico promesas (en realidad expectativas de promesas), derivadas de buenas experiencias en la relación,

pero que, formalmente, no han sido realizadas por la empresa. El carácter dinámico del contrato psicológico estaría, también, afectando a la mutualidad y sus niveles, puesto que la incorporación de esas promesas al catálogo de contenidos del contrato psicológico estaría rebajando los niveles de mutualidad, medida como lo hacemos en esta investigación.

Ello no deja de ser un cuestionamiento de la importancia de la promesa (y por extensión del propio contrato psicológico). Así, habría que preguntarse qué puede haber respondido en nuestra investigación, aquel empleado al que se le prometió algo que no ha sido cumplido, pero sí sustituido por otra actuación alternativa de la empresa (y viceversa). En este sentido, Montes y Zweig (2009) se preguntan, enfáticamente, si, en el contrato psicológico, las promesas importan (2009). Su tesis abunda en la idea de que las tradicionales medidas de ruptura pueden ser insuficientes para medir fielmente una situación de incumplimiento (y por extensión, del cumplimiento, aunque con matices), si no se toman en consideración aquellos incentivos que pueden haber sustituido a la promesa original, incluso señalando que no se ha demostrado inequívocamente que las promesas jueguen un papel fundamental. Así, sus resultados les llevan a afirmar que al medir la percepción de ruptura en el empleado, ésta tiene más que ver con los incentivos ofrecidos por la empresa que con la discrepancia entre las promesas que se le hicieron y su cumplimiento. Sin embargo, sus propias

conclusiones en dicho estudio afirman que las promesas, sobre todo en circunstancias de bajos incentivos sustitutorios, siguen manteniendo su importante papel en la percepción de ruptura del contrato.

La cuestión que se pone sobre la mesa con estas consideraciones es que si se cuestiona el papel y la importancia de la promesa, de alguna forma se está cuestionando el papel y la importancia de la mutualidad, al menos tal como la entendemos en esta investigación. Bajo nuestro punto de vista, sin embargo, creemos que no se trataría tanto de un cuestionamiento de la importancia de la promesa, como de una constatación de cierta insuficiencia conceptual de la promesa (concepto estático), frente a una situación que cada vez adquiere más dinamismo, si aceptamos que su papel es el de representar y ser útil en un modelo que varía constantemente.

Así, otros autores hacen también aportaciones que refuerzan la idea de que el *set* de promesas y obligaciones es dinámico más que permanente y estático. Rousseau (2001b) estudia las ‘fases’ de construcción del contrato psicológico y define una etapa de socialización donde ‘se refinan’ las promesas, seguida de otra etapa en la que pueden darse intercambios de promesas. Otros autores (Guest, 2004a; Turnley y Feldman, 1999b) hablan de factores culturales o de incentivos individuales que afectan al empleado a la hora de enjuiciar algunos aspectos del cumplimiento de su contrato psicológico.

Las modificaciones en los modelos de relación de empleo y la velocidad a la que éstas se producen, empujadas por los cambios sociales, hacen que la tesis de un cambio sostenido en los contenidos del contrato, por tanto en las *promesas originales*, sea un tema de importancia emergente en este campo de investigación. Algunos recientes trabajos (Conway y Briner, 2009; Lee *et al.*, 2011) ponen en evidencia la renovación constante de los contenidos del contrato inicial, mediante la aportación de nuevos incentivos y contribuciones por las partes, proceso en el que la percepción del cumplimiento de las promesas iniciales tiene un importante papel. Conceptualmente, estaríamos entendiendo que la variable cumplimiento puede actuar como variable independiente pero también como variable dependiente, para cuya medición necesitaríamos diseños de investigación longitudinales.

Otra característica de la mutualidad es que puede ayudar en la modificación del *set* de promesas y obligaciones a lo largo del tiempo. Estas modificaciones pueden suponer desde simples reajustes en las promesas que se han hecho las partes hasta las reformulaciones completas de los compromisos, lo que pudiera llegar a suponer la desaparición o disminución del nivel de mutualidad en la promesa (Dabos y Rousseau, 2004) si no se reformulan adecuadamente. En todo caso, como dicen estos autores, la piedra sillar de las relaciones de empleo son los intercambios entre trabajadores y empleadores, caracterizados por la mutualidad o

entendimiento compartido de las obligaciones entre las partes y la confianza en las obligaciones recíprocas. La convergencia en el contrato psicológico de empleados y empleadores sirve a los intereses de las dos partes de la relación de empleo, aunque no sea clara la relación entre acuerdo o mutualidad en las promesas y su grado de cumplimiento (Guest, Isaksson y De Witte, 2010). Tiene sentido recordar la aportación de Morrison y Robinson (1997) de que, empleados y empleadores, mantienen su relación de intercambio en el contexto de un *set* de valores, creencias y normas, que ayudan al empleado y a la organización a establecer cuál deba ser el nivel de monitorización del contrato psicológico que deban tener.

Resumiendo, la existencia de niveles de mutualidad elevados, como en el Grupo de mutualidad PO1(ss), ofrece mejores resultados en cumplimiento que ciertas formas de no-mutualidad, como en el Grupo de mutualidad PO3(ns). Estos dos grupos, por el número de sujetos que integran entre ambos (más del 80% de la muestra total) constituyen los grupos de mutualidad de referencia, que, además, se comportan de acuerdo con las hipótesis soportadas por anteriores investigaciones. Sin embargo, el grupo de mutualidad PO1(ss) no logra ofrecer mejores resultados en cumplimiento que el Grupo de mutualidad PO2(sn) ni tampoco que el Grupo de mutualidad PO4(nn), grupos sobre los que necesitamos saber más acerca de sus

características y, en el caso del grupo PO4(nn), incluso de su conceptualización como grupo de mutualidad o de no mutualidad.

Todo lo anterior no puede minimizar una de las conclusiones más interesantes de esta investigación: Los efectos de los niveles de mutualidad como acuerdo en que una promesa ha sido hecha o no, son limitados, aunque significativos en algunos casos ya comentados. Las causas argüidas por los investigadores serían básicamente de dos tipos:

- En primer lugar, la dificultad para relacionar cumplimiento con sus variables causales.
- En segundo lugar, la visión dinámica del *set* de promesas y obligaciones, siempre en proceso de renegociación, para el que el nivel de mutualidad previa puede ser una variable relevante.

No debería excluirse una tercera causa relacionada con la dificultad de medir nuestro objeto de estudio, la mutualidad, sobre todo cuando se refiere a la individualización de las aportaciones de la empresa acerca de los contenidos del contrato psicológico de los diferentes colectivos de empleados.

#### Efectos de la mutualidad sobre el cumplimiento de las promesas del empleado

Aunque no hemos vinculado a ningún grupo de hipótesis el efecto de la mutualidad en promesas del empleado, sí daremos una visión global sobre

este concepto. En el entorno de las promesas del empleado, el efecto de la mutualidad sobre el cumplimiento de dichas promesas parece ser todavía menor que en el entorno de las promesas de la organización. Los resultados del análisis (tabla 44) dejan patente que los tres grupos de mutualidad positiva (PE1a, PE1m, PE1b), presentan resultados en cumplimiento de las promesas del empleado que son estadísticamente inferiores en los tres grupos que en el grupo PE2(sn), sin que se hayan producido otras comparaciones estadísticamente significativas.

No abundan las aportaciones de la investigación sobre cumplimiento en las promesas del empleado. Guest y Clinton (2010), en su estudio sobre factores que influyen en el cumplimiento de promesas del empleado, formula su ecuación de regresión con las mismas 30 variables ya comentadas anteriormente (países, sectores, variables organizacionales, variables individuales, variables relacionadas con el trabajo como prácticas de recursos humanos,...), de las que 12 tenían efectos estadísticamente significativos, aunque más débiles que en las promesas de la organización, puesto que el valor del coeficiente de determinación fue  $R^2=,10$ .

Resumiendo, la mutualidad en las promesas del empleado no logra ofrecer mejores índices de cumplimiento de dichas promesas que en el caso de la mutualidad en las promesas de la organización, sino todo lo contrario. Las

causas, a nuestro juicio, podrían ser, además de las tres ya explicadas para la mutualidad en las promesas de la organización, el menor poder explicativo que muestran los *clusters* o grupos de mutualidad basados en la mutualidad en las promesas del empleado. En mi opinión, el número de prácticas de recursos humanos parecen tener bastante menor capacidad explicativa de la conducta del empleado, cuando ésta se refiere a las promesas del propio empleado que cuando esta conducta del sujeto se refiere al conjunto de promesas de la organización. De nuevo hay que plantearse hasta qué punto son comparables ambos conjuntos de promesas.

### **5.3 Mutualidad y antigüedad del empleado en la organización**

En ambos *sets* de promesas, la antigüedad en la empresa declarada por el sujeto no parece tener ninguna relación significativa con la asignación del empleado a cualquiera de los grupos de mutualidad formados en las promesas de la organización o en las promesas del empleado (ver tablas 30 y 44). Este resultado es congruente con las investigaciones de Tekleab y Taylor (2003) que indican que, en general, la antigüedad no ayuda a producir acuerdos (es decir, mutualidad) entre las partes del contrato psicológico. Estos investigadores encuentran relación entre la antigüedad con el jefe inmediato y las obligaciones del empleado, en un *set* de modelo de contrato psicológico

algo distinto al nuestro. Tekleab y Taylor, sin embargo, también encuentran que el paso del tiempo hace que el empleado tienda a reducir su percepción acerca de sus propias obligaciones mientras que el jefe inmediato tiende a percibir un mayor número de obligaciones del empleado, que los investigadores atribuyen a las diferentes interpretaciones que las partes hacen del concepto de ‘obligaciones del empleado’. Esto significaría que el simple paso del tiempo deteriora el nivel de mutualidad entre las partes. Respecto a las obligaciones de la organización, simplemente, no encuentran suficiente varianza para explicar los efectos de la antigüedad.

Sin embargo, este resultado contradice la idea de Rousseau (2001b) acerca de que los empleados veteranos incorporan en su modelo de relación más elementos procedentes del mayor número de enlaces o vínculos con la organización, que ha podido establecer tras un mayor período de permanencia en la empresa. El modelo ‘veterano-novato’ que la autora nos propone y que hemos descrito anteriormente en esta tesis (capítulo 2), no es soportado empíricamente por nuestros resultados. Habrá que seguir buscando las causas de por qué, por ejemplo, el grupo de mutualidad PO4, de mutualidad negativa (nn) y formado con la ausencia de prácticas de recursos humanos, presenta mayores niveles de antigüedad en los empleados que lo componen que los demás grupos, aunque no de manera estadísticamente significativa.

## 5.4 Mutualidad y actitudes y conductas del empleado

### Relación de los diferentes grupos de mutualidad en las promesas de la organización con otras variables dependientes individuales

El contrato psicológico y algunos de sus elementos constitutivos han sido considerados frecuentemente como factores con capacidad de influir en las conductas y actitudes de los empleados (Guest y Clinton, 2010). Por ello, tiene sentido que dediquemos un espacio al análisis de los efectos de la mutualidad en sus diferentes formas sobre algunas de estas variables, como la satisfacción en el trabajo, el sentimiento de violación percibido y la propensión al abandono de la organización. Isaksson, Gracia, Caballer y Peiró (2010) estudian la naturaleza de la mutualidad y la reciprocidad, así como sus efectos en un amplio rango de variables individuales relacionadas con el bienestar en el trabajo y con conductas y actitudes en la organización, teniendo en cuenta los efectos de variables como justicia, violación y acuerdo de las partes sobre prácticas de recursos humanos. Sus conclusiones son que la mutualidad tiene efectos sobre dichas variables, pero que estos efectos dejan de ser significativos cuando en las ecuaciones de regresión introducimos las variables de justicia, que forma parte del constructo de *state* ya comentado (Guest, 1998, 2004b; Guest y Conway, 1999, 2002a). Ya hemos indicado en otros apartados de esta tesis la importante aportación del concepto de *state* como indicador del nivel de calidad del contrato

psicológico. A este respecto, Guest indica que también los efectos del contrato psicológico necesitan ser correctamente interpretados y, para ello el autor recomienda que “los *outcomes* sólo podrán ser bien entendidos una vez que las variables de confianza, justicia y cumplimiento de las promesas del contrato psicológico hayan sido tomadas en consideración” (Guest, 2004b, p. 549). Nuestro acuerdo y respeto con esta idea de Guest se plasma en nuestro esfuerzo por descifrar los efectos de la mutualidad sobre el cumplimiento y sobre otras variables individuales.

#### *Efectos de la mutualidad sobre satisfacción en el trabajo*

En primer lugar, los resultados relativos a los efectos de la mutualidad sobre la satisfacción muestran un patrón similar al visto para otras variables: el grupo PO2(sn) presenta los resultados más elevados, con diferencias significativas con respecto a los grupos PO3(ns) y PO4(nn). En segundo lugar, el grupo representativo de la mutualidad PO1(ss) sólo presenta mayores niveles de satisfacción que el grupo que representa la mutualidad PO3(ns). A este respecto, es pertinente citar a Porter *et al* (1998), que, en su citado estudio sobre diferencias en percepciones de promesas concretas entre empleado y empleador, ofrecen conclusiones referidas a la variable ‘satisfacción en el trabajo’ apoyando la idea de que el grupo de empleados que indican que han recibido menos promesas de las que sus empresas

señalan, tienen menores niveles de satisfacción en el trabajo, mientras que las diferencias positivas (haber percibido más promesas de las indicadas por su empleador) produce el efecto contrario, es decir, mayores niveles de satisfacción en el trabajo. Esto es, exactamente, lo que ocurre en nuestra investigación, en la que los niveles de satisfacción en el trabajo en el grupo de mutualidad PO2(sn) son significativamente superiores a los expresados por el grupo PO3(ns). Porter y cols. llegan a sugerir que lo que elicitaba una respuesta de satisfacción mayor en un conglomerado que en otro es el diferencial positivo entre las percepciones de si la promesa ha sido hecha o no, más que una situación de mutualidad.

#### *Efectos de la mutualidad sobre sentimiento de violación*

Los resultados de los análisis nos muestran un grupo de mutualidad PO2(sn) que sigue haciendo gala de su ‘optimismo organizacional’ al presentar menores niveles de violación que el grupo PO1(ss). El inesperado resultado de un mejor nivel de cumplimiento de las promesas de la organización percibido por el empleado en el grupo PO2(sn) tiene su correlato en unos menores índices de violación. Siguiendo a Conway y Briner (2005), la explicación a este hecho debería ser buscada en la variable cumplimiento y, no tanto, en las variables que siguen a cumplimiento en la cadena causal, en este caso violación.

El grupo de mutualidad PO3(ns) experimenta mayor violación del contrato psicológico que cualquiera de los otros tres grupos de mutualidad. Hay una cierta lógica en esperar que los menores niveles de cumplimiento percibido en promesas de la organización en el grupo PO3(ns), se correspondan con los mayores niveles de sentimiento de violación, lógica que se ve refrendada por los resultados de las investigaciones (Guest y Conway, 2002a) que atribuyen los niveles de ruptura a déficits de prácticas de gestión de recursos humanos. Sin embargo, en el comentado artículo de Montes y Zweig (2009), los autores llegan a la conclusión de que el cumplimiento o la ruptura de las promesas del contrato no es un buen predictor de sentimientos como la violación o de conductas como la propensión al abandono de la organización. Por otro lado, Robinson y Rousseau (1994) indican que personas que perciben que sus contratos han sido violados, reportan, a pesar de ello, un significativo nivel de cumplimiento. Sin embargo, Guest y Clinton (2010) indican que la relación entre la ruptura de la promesa y estos tipos de variables es invariablemente negativa. Esta tajante opinión de los dos investigadores europeos es perfectamente congruente con las conclusiones de Morrison y Robinson cuando estudian en profundidad el fenómeno de la ruptura y violación del contrato psicológico y cómo se originan estos procesos (Morrison y Robinson, 1997; Robinson y Morrison, 1995, 2000), en los que la incongruencia favorece la aparición del incumplimiento y éste, el desarrollo de sentimientos de violación en el sujeto.

Tekleab y Taylor (2003), en su estudio sobre acuerdo en las promesas del contrato psicológico entre el empleado y su jefe inmediato, no encontraron apoyo estadístico para la idea de que, a más acuerdo entre ambos en este tipo de promesas, menores índices de violación se reportarían por el jefe inmediato. Intentando razonar la causa de este resultado inesperado, llegan a decir que, quizás, ‘el acuerdo sobre las promesas y obligaciones no tenía que ser, necesariamente, útil en todas las circunstancias’ (p. 603).

*Efectos de la mutualidad sobre propensión al abandono de la organización*

De nuevo, el grupo más representativo del nivel de mutualidad elevado PO1(ss), presenta efectos de menor intensidad que el grupo PO2(sn). Definitivamente, la mutualidad en los contenidos no produce efectos sobre la variable de propensión al abandono, en un proceso que, entendemos, tiene su origen en el resultado de los grupos en la variable cumplimiento, y de difícil explicación hasta que no sepamos más de las causas de ese ‘mejor nivel de cumplimiento percibido’ del grupo PO2(sn). El grupo PO3(ns) es, de nuevo, en el que encontramos los resultados más elevados y, en consecuencia, peores, de todos los grupos en las promesas de la organización, en un proceso que sigue las pautas que Morrison y Robinson (1997) incluyeron en su conocido esquema sobre los efectos de la incongruencia en la ruptura y violación del contrato psicológico.

En una reflexión final, referida a las relaciones entre cumplimiento de las promesas de la organización y las variables de satisfacción, violación y propensión al abandono, encontramos algunas características de la relación que se repiten en todas las variables. Así, el grupo PO1(ss) no presenta diferencias significativas, respecto a los resultados de los obtenidos por el grupo PO4(nn). Ello añade un elemento de confusión para la comprensión conceptual de ambos grupos: La ausencia de diferencias en los resultados apoyaría la idea de que la mutualidad positiva (ss) y la negativa (nn) comparten algún espacio de identidad conceptual. Sin embargo, en su origen, ambos grupos se construyen de manera totalmente diferente, incluso opuesta, en lo que al número de prácticas de recursos humanos se refiere. En este punto de la reflexión de los efectos del cumplimiento sobre estas variables actitudinales pueden ser relevantes las aportaciones de Conway y Briner (2005) sobre el efecto del cumplimiento/ruptura de las promesas sobre ciertos *outcomes*, entre ellos la variable de satisfacción en el trabajo, en la que estos autores indican que cabe pensar en relaciones de tipo no lineal. Más adelante trataremos de profundizar en esta reflexión a través de los resultados de pruebas multivariantes.

Relación de los diferentes grupos de mutualidad en las promesas del empleado con las variables dependientes individuales.

Aunque no proponemos hipótesis vinculadas a estos puntos, diremos brevemente que los resultados de los análisis reflejados en las tablas 30 y 44, referidos a las tres variables dependientes individuales analizadas (satisfacción en el trabajo, sentimiento de violación y propensión al abandono) y su relación con el nivel de mutualidad en los grupos de promesas del empleado, nos ofrecen un patrón similar al que nos ofrecían estas relaciones en el conjunto de promesas de la organización. Así, El grupo PE2(sn) presenta los mejores resultados en las tres variables, seguido del grupo PE1a(ss alto). En el extremo opuesto, el grupo PE3(ns), presenta los niveles menos satisfactorios de todos los grupos, cuando lo analizamos globalmente. Tampoco en el caso de las promesas del empleado, la mutualidad produce efectos claros sobre las tres variables dependientes estudiadas.

### **5.5 Independencia de los dos conjuntos de conglomerados de mutualidad**

Respecto a la dependencia o independencia estadística de los dos conjuntos de conglomerados de mutualidad correspondientes a las promesas de la organización y a las promesas del empleado, hemos visto que los resultados de los análisis indican que ambos conjuntos de grupos de mutualidad no son

independientes entre sí, sino que están relacionados. Con ello, la hipótesis H4 recibe apoyo empírico. Así, pertenecer o ser asignado a un grupo determinado en las promesas del empleado acaba significando mayores probabilidades de ser asignado a un grupo determinado en las promesas de la organización, y viceversa. Esta relación puede deberse a diversas causas, pero hay una que, a nuestro juicio, es especialmente relevante: los dos constructos de mutualidad se construyen con la participación de los mismos niveles de percepción de las prácticas de recursos humanos (por el empleado) y por los mismos niveles de prácticas de recursos humanos declaradas (por la organización), que permitirían disponer a las partes de unas oportunidades de interacción y de unos cauces de comunicación que son los mismos para ambos conjuntos de promesas. Además, sean cuales sean las prácticas percibidas y declaradas, al cabo son las mismas prácticas de recursos humanos que ejercen su efecto sobre la generación de mutualidad en ambos entornos de promesas. (al menos, como posibilidad; siempre cabe pensar que las prácticas de recursos humanos acaben teniendo más sentido en el ámbito de las promesas de la organización que en las del empleado, aunque esa es otra investigación). Así pues, si el determinante de las diferencias entre ambos constructos de mutualidad no está en su origen causal (el número de prácticas, en nuestra investigación), habrá que buscar las razones de esas diferencias en otros argumentos. Una de ellas puede ser el sentido o dirección de la obligación, que hace diferentes los roles jugados por las partes. En un

conjunto de promesas, el empleado es el obligado a quien se le piden resultados, en el otro conjunto lo es la empresa. Otra razón puede ser el diferente contenido de las promesas, distintas, al fin y al cabo, en cada conjunto de promesas.

Centrándonos en el sentido de la obligación, en realidad, hay razones para preguntarse hasta qué punto, ambos conjuntos de grupos de mutualidad son similares entre sí o, por el contrario, diferentes, incluso dejando de lado el contenido concreto de las promesas. Podemos comenzar a percibir algunas de estas diferencias cuando analizamos el cumplimiento percibido por el empleado en ambos *sets* de promesas. Una constante en este análisis es que los valores medios en cumplimiento que alcanzan las promesas del *propio* empleado (PE) cuando es él quien responde al cuestionario, son superiores a los percibidos por el sujeto para el cumplimiento de las promesas de la organización (PO), en cualquier grupo de mutualidad de ambos conjunto de promesas. Hay una cierta mayor benevolencia del sujeto en la valoración del cumplimiento de las propias promesas que cuando esos mismos sujetos valoran el cumplimiento de las promesas que el empleador les ha hecho. Entendemos que esta pauta puede ser debida a procesos vinculados a la teoría del *self-serving attributions* (Mezulis, Abramson, Hyde y Hankin, 2004) que llevaría al sujeto a presentar un mejor nivel de percepción del cumplimiento en las promesas propias como mecanismo que puede favorecer su autoestima.

Según estos autores, hay una clara tendencia de los sujetos a hacer atribuciones positivas (el cumplimiento de *su* promesa), al tiempo que una resistencia a hacer atribuciones negativas (*su* incumplimiento). Según el metaanálisis realizado por estos autores, el *self-serving attributional bias* es un sesgo con características de normalidad y universalidad, intencionalidad adaptativa y ampliamente extendido como rasgo cognitivo humano. Este sesgo se puede dar en diferentes entornos de la vida del sujeto, incluyendo el ámbito del trabajo (Pal, 2007) y estaría motivado por procesos motivacionales y cognitivos (Shepperd, Malone y Sweeny, 2008).

Otros investigadores también han encontrado diferencias entre ambos conjuntos de promesas. Así, Tekleab y Taylor (2003), en un análisis sobre relación entre antigüedad y acuerdo entre el empleado y su jefe inmediato, encuentran que el paso del tiempo de trabajo juntos produce efectos contrarios en jefe y empleado, en el sentido de que, en las promesas del empleado, éste tiende a percibir menor número de obligaciones hacia su jefe, mientras que este jefe tiende a percibir un mayor número de obligaciones del empleado hacia la empresa. Otra hipótesis explicativa de estas diferencias entre ambos constructos de mutualidad sería entender el proceso de construcción y gestión de esta mutualidad como un proceso realizado entre partes que no son iguales en términos de ‘poder’ (Cullinane y Dundon, 2006)

por lo que la aportación de cada parte (su *set* de promesas) y la interpretación que hace de la mutualidad en ellas, será diferente.

Como en otros aspectos, las percepciones acerca de las promesas del empleado no siguen el mismo patrón que las percepciones de las promesas de la organización. La idea que se conforma es que ambos grupos de promesas no son independientes pero sí tienen estructura y comportamiento diferentes uno de otro. La lógica que nos permite agrupar la mutualidad en las promesas de la organización no nos sirve para agrupar la mutualidad en las promesas del empleado. Son constructos que tienen su origen en un mismo efecto causal, pero tienen lógicas distintas. La mutualidad de las promesas del empleado no se rige por los mismos criterios que la mutualidad de las promesas del empleador. Ello abre todo un campo de análisis e investigación apasionante porque ambos conjuntos de promesas y el propio contrato psicológico también, deben seguir ciertas pautas teóricas vinculadas a teorías básicas de psicología social muy sólidas basadas en la reciprocidad y el equilibrio entre lo que las partes ofrecen.

### **5.6 Efectos de modulación y mediación de la mutualidad sobre variables dependientes individuales**

En el modelo teórico de relaciones entre variables del contrato psicológico que hemos hipotetizado, que entendemos que tiene las características de

parsimonioso y perfectamente justificado por diferentes estudios ya citados, buscamos encontrar, en primer lugar, efectos de modulación a través del análisis multigrupo basado en ecuaciones estructurales. Es una forma de entender y analizar los efectos de la mutualidad en las promesas sobre las relaciones entre variables, en un esquema que tiene en la variable percepción del cumplimiento de las promesas de la organización, el inicio de un *path* causal que nos lleva a buscar diferencias en la fuerza de las relaciones entre variables, a través de los grupos de mutualidad. En segundo lugar, intentamos identificar procesos de mediación en este mismo esquema teórico, en los que intentaremos establecer los efectos directos e indirectos y trataremos de establecer el efecto de la mutualidad en ellos.

### **Análisis de los efectos de modulación**

Los resultados del análisis basados en ecuaciones estructurales realizados revelan la existencia de efectos de modulación para algunas de las relaciones entre las variables que forman el modelo teórico hipotetizado. Así, la relación Percepción del cumplimiento de las promesas de la organización → sentimiento de violación, presenta variaciones en los valores de las estimaciones en las relaciones entre estas dos variables (tabla 62), lo que provee de soporte empírico a la hipótesis H6a. Lo mismo ocurre con las relaciones entre sentimiento de violación → propensión al abandono, lo que

apoya la hipótesis H6b. También existen diferencias significativas en los valores de las estimaciones de la relación satisfacción en el trabajo → propensión al abandono, por lo que podemos dar por probada la hipótesis H6c. Sin embargo, no hay variaciones significativas en las estimaciones correspondientes a la relación cumplimiento de las promesas de la organización → satisfacción en el trabajo, (hipótesis H6d) y en la relación sentimiento de violación y → satisfacción en el trabajo (hipótesis H6e), por lo que estas dos últimas hipótesis no reciben soporte empírico. Otra cuestión interesante de esta visión multigrupo es que las pautas de variación en cada relación son distintas y de diferente intensidad en cada uno de los grupos de mutualidad.

No es objeto de esta tesis el análisis de las relaciones entre determinadas variables vinculadas al contrato psicológico, pero sí la influencia que la mutualidad pueda tener sobre las relaciones que las unen. Veamos, con más detalle, las implicaciones de dichas relaciones.

*Efectos del cumplimiento percibido de las promesas de la organización sobre el sentimiento de violación.*

El resultado de esta relación en todos los grupos de mutualidad mantiene la lógica teórica básica de la relación entre ambas variables: A más cumplimiento percibido, menos sentimiento de violación percibida por el

empleado (Conway y Briner, 2005). El resultado del análisis multigrupo indica unos resultados más potentes y muy próximos en los grupos PO1(ss) y PO2(sn), que comparten respuesta afirmativa del sujeto, y menos potentes y algo menos cercanos de los grupos PO3(ns) y PO4(nn). Bajo este punto de vista, la idea clásica de Rousseau (1989, 1990, 1995, 2001a, 2001b) de que el contrato (y su cumplimiento, añadimos nosotros) está ‘en el ojo del observador’ parece recibir un cierto apoyo.

Estamos frente a una variable básica del contrato psicológico. El cumplimiento es una variable ‘natural’ del mismo, junto con el establecimiento de la promesa, hecha, no olvidemos, con la lógica de ser cumplida (Dabos y Rousseau, 2004), y, en su vertiente negativa, la ruptura, es una de las relaciones más estudiadas del contrato psicológico (Conway y Briner, 2002b, 2009). En el proyecto Psycones, se mide el cumplimiento de las promesas, de la organización en este caso, como un aspecto cognitivo acerca del grado en el que la organización ha cumplido sus obligaciones, operacionalizado en una escala de cumplimiento-no cumplimiento, donde el no cumplimiento es descrito como ruptura (Schalk *et al.*, 2010). Por otro lado, Conway y Briner (2005) indican que la ruptura es un concepto menos claro que el de violación. La ruptura puede tener grados diferentes, según la percepción del evaluador, que dificulta incluso su identificación. La ruptura, formalmente puede adquirir una amplia variedad de formas. En nuestra

investigación, la ruptura se inicia allá donde el cumplimiento se termina. El punto de vista tradicional en la investigación en el contrato psicológico es que el cumplimiento del contrato es un continuo simple, que va desde la ruptura hasta el cumplimiento (pudiendo llegar, según diseños de investigación, hasta el sobrecumplimiento), y que el cumplimiento tiene efectos lineales sobre los outcomes (Conway y Briner, 2005). En otras palabras, en una visión clásica, la asociación entre ruptura-cumplimiento puede ser representado por una recta en la que la ruptura se asocia con las consecuencias negativas sobre la satisfacción en el trabajo y el cumplimiento y el sobrecumplimiento la incrementan. Sin embargo las investigaciones revelan que esas relaciones pueden no ser lineales sino que los efectos de la variable cumplimiento-ruptura varían según que la ruptura signifique insuficiencia o exceso de cumplimiento o, incluso, dependiendo del tipo de promesa de la que se trate (Lambert *et al.*, 2003).

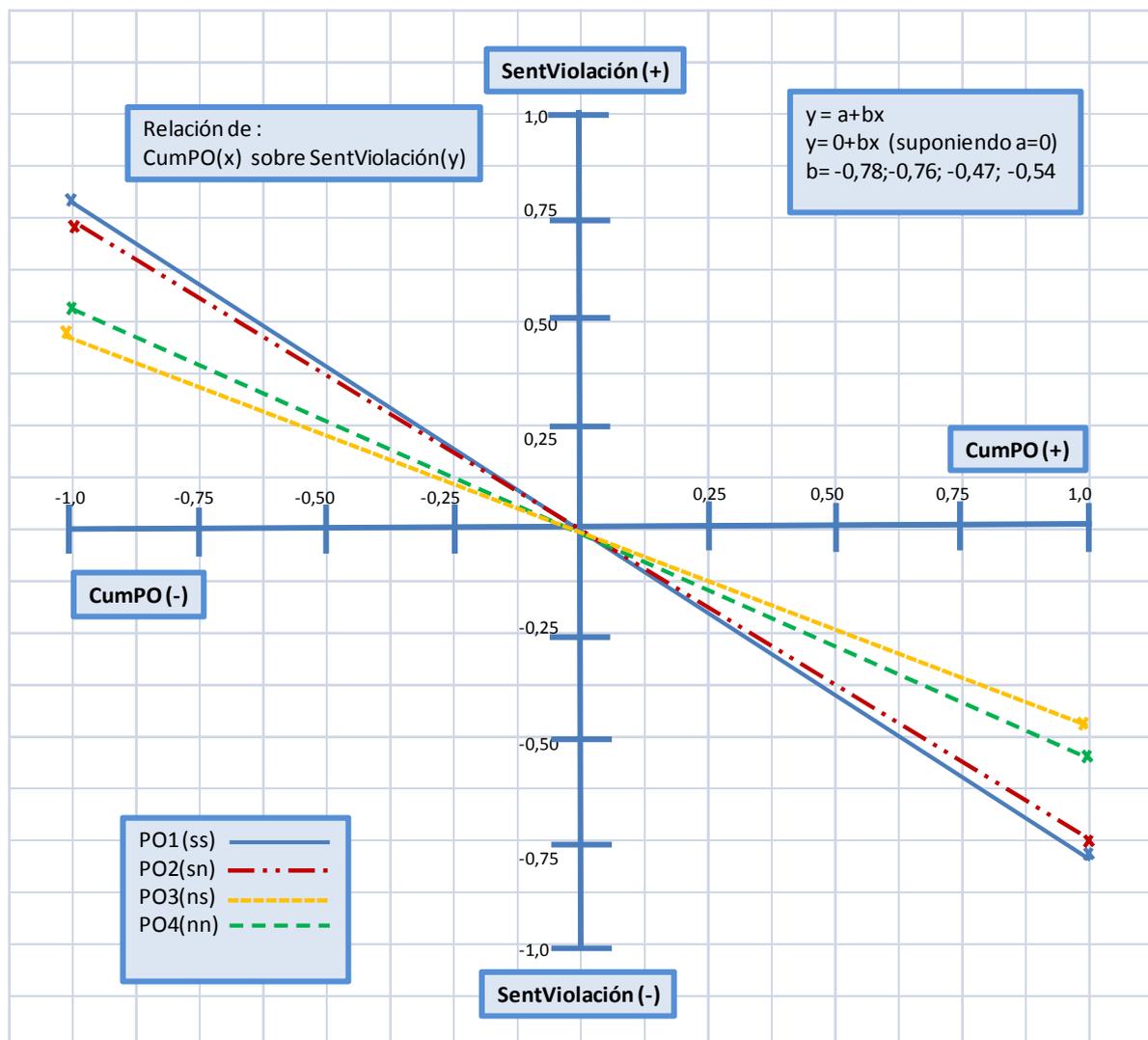
La otra variable de la relación es el sentimiento de violación, que nos introduce en aspecto de la valencia emocional de la ruptura-cumplimiento, o cuánto vale, emocionalmente, el ‘gramo de cumplimiento’ y cuánto el ‘gramo de ruptura o incumplimiento’ y si el tipo de mutualidad afecta a esa valencia. Conway y Briner (2002a) entienden que no hay una relación lineal clara entre ambas variables y atribuyen a las promesas rotas un efecto más grande que a las promesas excedidas, sobre el estado de ánimo diario, utilizando para ello

la técnica de registro diario. En Psycones se ha medido el estado emocional resultante de esta situación, operacionalizado como el sentimiento positivo o negativo, que es descrito como el nivel de violación percibida. Ello permite, además, tener dos operadores, que utilizamos en esta relación: el cumplimiento (en esta caso su opuesto, entendido como no cumplimiento o ruptura) y el sentimiento de violación (Schalk *et al.*, 2010). Sin embargo, no podemos olvidar el carácter transversal de nuestro estudio, con lo que la causalidad de la ruptura sobre otros *outcomes*, o cómo la ruptura dirige las consecuencias, resulta difícil de asegurar. No obstante, Conway y Briner (2005) indican que, hasta el momento, no se puede responder a esta cuestión, pero reconocen efectos actitudinales, afectivos o conductuales, observación que se cumple perfectamente en nuestros resultados.

Respecto a la incongruencia o falta de mutualidad, como causa de la ruptura, (Robinson y Morrison, 2000), ha sido, tradicionalmente, entendida como causa clara de incumplimiento. Si entendemos la incongruencia en el sentido de falta de congruencia o acuerdo en las promesas formuladas, ya hemos visto que la hipótesis se cumple para el grupo que hemos llamado PO3(ns), pero no para el grupo PO2(sn). Aquí, de nuevo, pensamos que es prudente no olvidar las características de los sujetos que componen el grupo PO2(sn), adornado de un sorprendente e interesante ‘optimismo organizacional’, a la hora de considerar la estabilidad de los resultados.

En definitiva, los cuatro grupos de mutualidad ofrecen resultados diferentes para los niveles de la relación entre Percepción del cumplimiento de las promesas de la organización y el sentimiento de violación. En realidad, a través de los cuatro estados de mutualidad, estamos midiendo cómo el cumplimiento (que es la variable medida en este caso) hace emerger un menor nivel de sentimiento de violación (gráfico 25).

Gráfico 25: Valores de las estimaciones en la relación de cumplimiento sobre sentimiento de violación, en cada uno de los grupos de mutualidad



La relación entre las variables de cumplimiento y las de violación percibida produce efectos de modulación que potencian la intensidad de la relación. Pero cada grupo de mutualidad parece tener una capacidad distinta para establecer los valores de esa relación. ¿En qué grupo es más intensa esa relación? ¿Y por qué? La idea de que lo único que cambia entre el cumplimiento de PO1(ss) y PO3(ns) es la visión del empleado, que sería el argumento central de Rousseau, creo que se queda corta para explicar por qué no hay diferencias significativas entre el cumplimiento de PO1(ss) y PO4(nn). Lo mismo ocurre para la variable violación.

La relación más fuerte se establece en el grupo PO1(ss), el más representativo de la mutualidad. La relación menos fuerte se da en el grupo PO3(ns), en donde los efectos sobre el nivel de violación se dan con menor fuerza que en cualquier otro grupo. Así pues, la mutualidad tipo PO1 presenta el efecto de mayor intensidad sobre la violación percibida, reduciéndola con fuerza. En sentido contrario, el no-cumplimiento incrementa en el grupo de mutualidad PO1 el nivel de efecto sobre la violación, como podemos ver en el gráfico 24.

La no mutualidad representada en el grupo PO3(ns) presenta menos fuerza en el efecto del cumplimiento sobre la violación percibida, así como también es más reducido el efecto del no-cumplimiento sobre violación. El ‘gramo’ de cumplimiento tiene más valor en el grupo de la mutualidad PO1(ss) que en el

grupo PO3(ns). Este resultado es congruente con las aportaciones de algunos autores que indican que la explicitud en las promesas (Herriot y Pemberton, 1995) no tiene por qué tener siempre efecto positivo, porque puede mover al individuo a entender su incumplimiento como una violación de forma más clara que si la promesa no resulta tan explícita (es decir, menos clara).

En esta línea, Conway y Briner (2002a), en su estudio sobre la ruptura del contrato psicológico, analizan el papel de la explicitud en las promesas cuando se produce la ruptura y cuando se dan promesas sobrecumplidas, y encuentran que el efecto de la explicitud es significativo, solamente, cuando el sujeto percibe que ha habido ruptura, pero no encuentran relación con las variables de sentirse traicionado. Además, la explicitud no tiene efectos sobre ninguna variable emocional vinculada a las promesas excedidas, como la auto-estima, la sorpresa positiva o el sentimiento de sentirse cuidado. Turnley y Feldman (1999a) sugieren una situación en la que, cuando la mutualidad se da, significa una ayuda a los *outcomes* de las partes, pero cuando esa mutualidad se da, pero la promesa es percibida como no cumplida, genera en el sujeto un mayor nivel de violación. Esto es, ciertamente, lo que sucede con el Grupo de mutualidad PO1(ss).

*Efectos de sentimiento de violación sobre propensión al abandono de la organización.*

La relación entre estas variables se comporta, en tres de los cuatro grupos, como es esperable por la teoría básica implícita: A mayor nivel de sentimiento de violación percibida, mayor nivel de propensión al abandono de la empresa (Conway y Briner, 2005). La excepción se da en el grupo PO4(nn) cuyos bajos resultados no alcanzan el nivel de significación estadística, por lo que no podemos decir que se ajuste a la teoría básica.

Ya hemos comentado acerca de la variable sentimiento de violación percibido. De la variable propensión al abandono de la organización, hay que decir que es una de las variables conductuales más estudiadas como *outcome* del sujeto a los estímulos que le llegan del contexto laboral y, específicamente, en el estudio de las consecuencias de la ruptura del contrato psicológico (Conway y Briner, 2002a; Sutton y Griffin, 2004; Turnley y Feldman, 1999b, 2000), aunque es conocida la influencia que recibe de variables externas como, por ejemplo, el estado del mercado de trabajo. Como premisa básica, la ruptura del contrato psicológico produce la percepción de violación del contrato en el sujeto (Morrison y Robinson, 1997) acompañado de la disminución del sentimiento de lealtad y produce percepciones de inequidad que mueven al empleado a buscar otro entorno

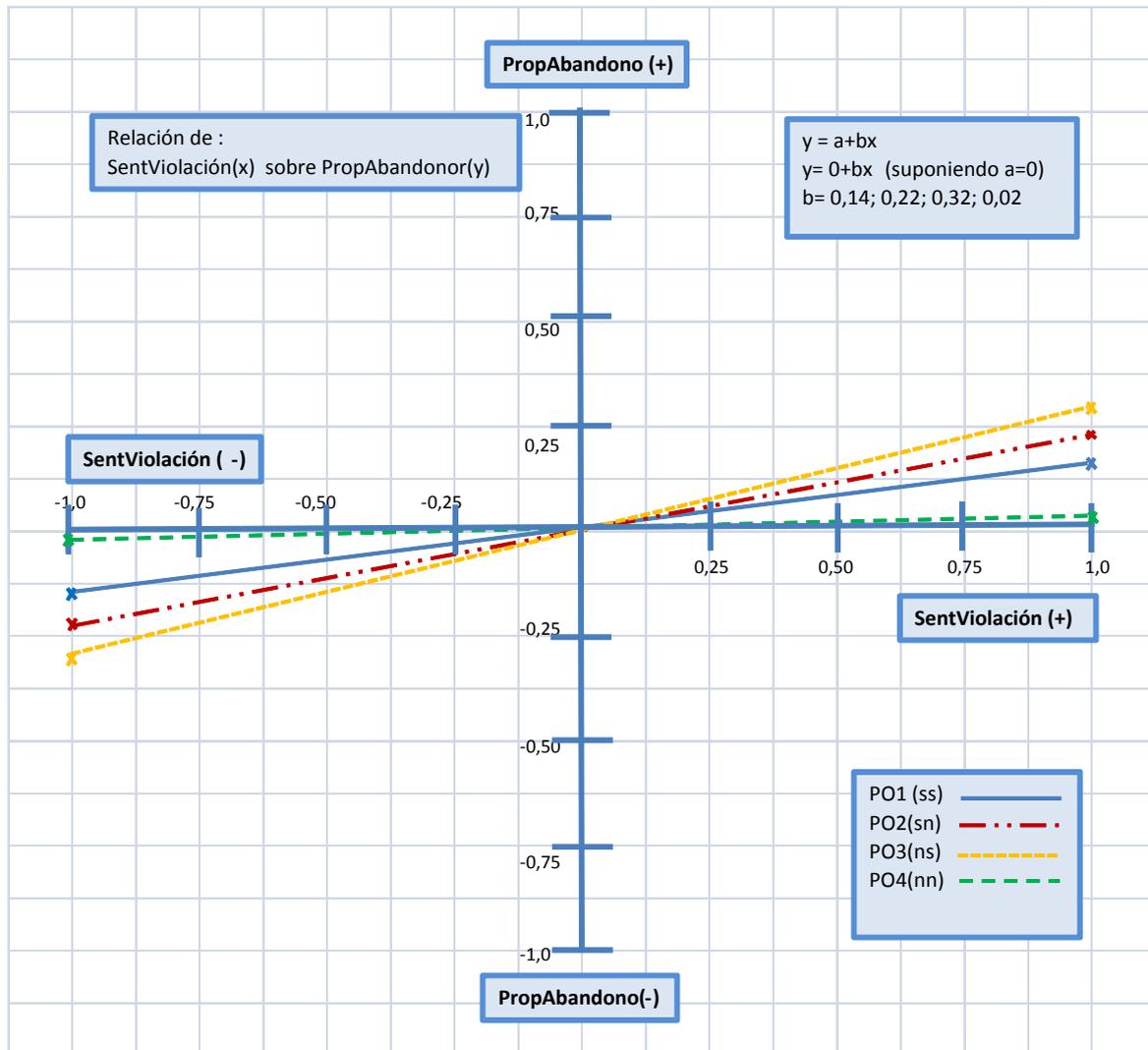
laboral que pueda considerar más equilibrado (Guzzo, Noonan y Elron, 1994).

Turnley y Feldman (1999b), en un artículo sobre el análisis de consecuencias de la violación en las conductas del empleado, encuentran que la conducta que ellos llaman *exit*, semejante o muy próxima a las conductas propias de propensión al abandono de la organización, está modulada por la consideración por el sujeto de si hay o no justificación adecuada para el hecho de la violación. Si existe justificación, disminuye la propensión al abandono. Ello es congruente con nuestros resultados. El grupo PO1(ss), que representa mejor el concepto de mutualidad y su capacidad para disponer de un mejor esquema mental compartido, presenta valores inferiores en la relación entre violación percibida y la propensión al abandono, mientras que el grupo PO3 (ns), presenta valores más elevados. Estos mismos autores (2000), encuentran que violación tiene efecto sobre la propensión al abandono, pero en menor intensidad que satisfacción sobre propensión, que es, de nuevo, lo que vemos en los diferentes grupos de mutualidad.

El grupo PO2(sn) presenta una posición intermedia, mientras que el grupo PO4(nn), no mantiene una relación estadísticamente significativa entre violación y deseo de abandonar, a nuestro juicio, probablemente debido a la

heterogeneidad del propio grupo. Podemos observar cómo se comporta esta relación en los diferentes grupos de mutualidad en el gráfico 26.

Gráfico 26: Valores de las estimaciones en la relación de sentimiento de violación sobre propensión al abandono, en cada uno de los grupos de mutualidad.



Tekleab y Taylor (2003), en su investigación sobre antecedentes y consecuencias del acuerdo entre las partes del contrato psicológico, encuentran que el nivel de violación percibida por ambas partes (empleado y

jefe inmediato, en este caso) está positivamente relacionado con la propensión al abandono de la organización. Conway y Briner (2005) dicen que la primera causa de la ruptura son las prácticas inadecuadas en la gestión de los recursos humanos, basándose en numerosos estudios que vinculan la percepción del cumplimiento con la percepción por parte del empleado de prácticas de recursos humanos utilizadas por la organización. Además, estas prácticas proveen recursos de comunicación para poder entender mejor ciertos ‘no cumplimientos’ que, a la postre, acaban siendo entendidos por el empleado como comprensibles y por ello, aceptables en algún grado y, en consecuencia, no catalogables de incumplimiento o ruptura.

En definitiva, nuestros cuatro grupos de mutualidad ofrecen diferentes valores en la relación entre sentimiento de violación y propensión al abandono, y todas ellas significativas excepto el grupo PO4(nn), siendo más fuerte la relación en el grupo PO1(ss), de mayor mutualidad, menos fuerte en el grupo PO3(ns), representante de un menor nivel de mutualidad.

#### *Efectos de satisfacción en el trabajo sobre propensión al abandono*

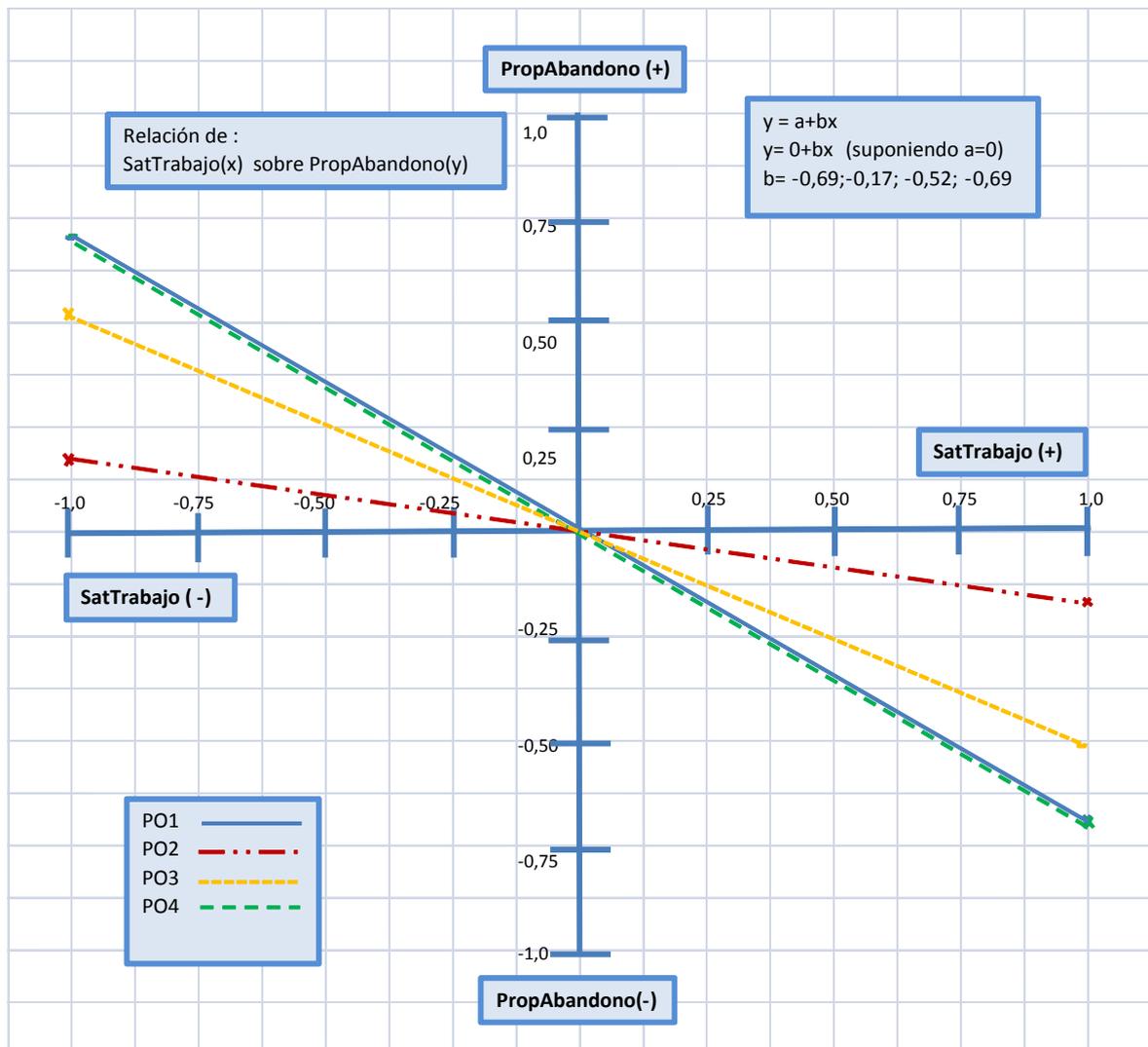
La relación entre estas dos variables, en los cuatro grupos de mutualidad sigue la lógica teórica básica: A mayor nivel de satisfacción en el trabajo, menor nivel de propensión al abandono (Robbins, 2004). Y en los cuatro grupos se producen niveles en la relación entre ambas variables que son

estadísticamente significativos. Una alta satisfacción laboral se asocia a una menor tasa de rotación voluntaria de los empleados. Por el contrario, las personas con menor satisfacción tienen mayores índices de cambio de empleo (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996), sobre todo, añaden los autores, en tiempos de bonanza económica que es el contexto socio-económico en el que se desarrolló nuestra investigación.

Turnley y Feldman (2000) estudian la relación entre violación y propensión al abandono y analizan el efecto de mediación parcial de la insatisfacción en el trabajo. Sus resultados avalan la idea de que la satisfacción en el trabajo tiene, incluso, mayor capacidad para predecir la propensión al abandono que el sentimiento de violación, que conserva su capacidad predictiva, pero con mucha menor intensidad, que es, exactamente, lo que ocurre en nuestra investigación, en la que los valores absolutos de los coeficientes no estandarizados son sensiblemente superiores en todos los grupos de la relación satisfacción → propensión al abandono, que en la relación violación → propensión al abandono, excepto en el grupo PO2(sn) que es menor. Además, las distancias en los *estimates* para cada grupo de mutualidad son distintas. La relación entre cumplimiento-no cumplimiento y violación con la variable satisfacción en el trabajo ha sido estudiada, entre otros, por Sutton y Griffin (2004) que encuentran clara y fuerte relación entre violación y satisfacción en el trabajo y, entre ésta y la propensión al abandono. Por ello,

no sorprenden los altos niveles del grupo PO1(ss) en esta relación. En su investigación, la variable satisfacción en el trabajo estaba afectada por las experiencias post-ingreso, que hemos de presuponer más estimulante en el grupo PO1(ss) por las características de sus componentes, que en los demás grupos.

Gráfico 27: Valores de las estimaciones en la relación de satisfacción en el trabajo sobre propensión al abandono, en cada uno de los grupos de mutualidad.



En nuestro estudio, el grupo de mutualidad con menor fuerza en la relación es el grupo PO2(sn), lo que añade una nueva característica a este grupo: la de soportar mejor los niveles de insatisfacción. Sorprende la distancia en los resultados entre el grupo PO1(ss) y el grupo PO2(sn), que tradicionalmente presentan índices cercanos en otras relaciones. En todo caso, es un ejemplo claro de algo que nos parece muy interesante para el conocimiento de los efectos de la mutualidad: El comportamiento de las variables en las diferentes relaciones no sigue un patrón general y único en todas ellas. Por otro lado, el grupo PO4(nn) presentan altos efectos en esta relación. No encontraría mejor explicación para este resultado que la heterogeneidad del grupo.

*Efectos de Percepción del cumplimiento de las promesas de la organización sobre la satisfacción en el trabajo*

Los valores alcanzados por los *estimates* en esta relación siguen el patrón de la teoría básica: A mayor percepción de cumplimiento de las promesas, mayor nivel de satisfacción en el trabajo (Conway y Briner, 2005). No obstante, los resultados del análisis nos indican que no hay diferencias significativas en los cuatro grupos de mutualidad en los valores de la relación entre cumplimiento percibido de las promesas de la organización y satisfacción en el trabajo. Otros investigadores (Lambert *et al.*, 2003) analizan las relaciones entre ruptura y violación con satisfacción y encuentran

que la satisfacción está afectada por el nivel de cumplimiento y por la naturaleza de lo ofrecido al empleado, confirmando anteriores investigaciones (Robinson y Morrison, 2000; Turnley y Feldman, 2000), que encuentran que la satisfacción en el trabajo aumenta a medida que el no-cumplimiento se reduce. Sin embargo no podemos establecer que los diferentes grupos de mutualidad ofrecen valores distintos para la fuerza de la relación entre cumplimiento y satisfacción en el trabajo.

En la investigación sobre el contrato psicológico se ha enfatizado mucho más sobre los efectos del incumplimiento, o ruptura, que sobre el cumplimiento de las promesas, en una idea de que la ruptura es, probablemente, ‘... la idea más importante de la teoría del contrato psicológico’ (Conway y Briner, 2005, p. 63) y la principal vía para analizar los efectos del contrato. Es decir, su visión se basa más en los efectos de la ruptura que en los del cumplimiento, y los autores achacan esta propensión al hecho de que los enfoques tradicionales se han basado en el punto de vista del individuo acerca de las promesas de la organización.

En resumen, en la relación entre cumplimiento percibido de las promesas y satisfacción en el trabajo la mutualidad no produce grupos diferentes en cuanto a la intensidad de la relación entre ambas variables, aunque el sentido

e intensidad de la misma en los cuatro grupos sigue el patrón esperado por la teoría.

### *Efectos de sentimiento de violación sobre la satisfacción en el trabajo*

Tampoco en esta relación existen diferencias significativas entre los grupos de mutualidad. Se sigue, eso sí, la pauta prevista por la teoría básica de la relación: A mayor nivel de sentimiento de violación, menor nivel de satisfacción en el trabajo (Tekleab y Taylor, 2003). Estos autores encuentran que la violación percibida por el empleado está claramente relacionada de forma negativa con la satisfacción en el trabajo (encontraron que también había relación significativa entre la violación percibida por el jefe y el nivel de satisfacción del empleado).

### **Análisis de los efectos de mediación**

En ocasiones, los efectos de las variables independientes sobre las dependientes son más difíciles de apreciar debido a que la influencia se establece a través de un proceso de mediación, en el que el proceso de influencia puede resultar más o menos perceptible por el efecto combinado y, a veces, antagónico, de las variables que intervienen en la relación. Ya sabíamos, por resultados anteriores, que las relaciones entre variables del modelo base demostraban mayor o menor potencia en función del grupo de

mutualidad objeto del análisis. Ahora sabemos, también, que estas variaciones pueden ser debidas tanto a los efectos directos de la relación como a efectos indirectos en situaciones de mediación. Por supuesto, no nos interesa tanto el proceso de mediación concreto, sino la posibilidad de encontrar pautas de comportamiento de los grupos de mutualidad en dichas relaciones, de las que podamos extraer conclusiones.

Sobre la relación entre cumplimiento de las promesas de la organización y la satisfacción en el trabajo, Conway y Briner (2005) revisan la literatura de investigación sobre los efectos de la ruptura sobre la satisfacción, encontrando que la relación siempre ofrece valores negativos cuando la variable independiente es la ruptura (y asumimos que positivos cuando la variable independiente es el cumplimiento, entendido como lo hacemos en nuestra investigación). Pero la fuerza de la relación global presenta matices para cada uno de los grupos de mutualidad, producidos por la relación entre cumplimiento y violación que es la única que no se mantiene invariante. Por ello, es esta relación la que explica todas las diferencias entre grupos, y en ella se percibe la idea de Rousseau (1995) del carácter perceptual del contrato. Así, se puede establecer una clara división entre los valores para la mutualidad PO1(ss) y PO2(sn), que comparten percepción positiva del sujeto, y para la mutualidad PO3(ns) y PO4(nn), que comparten percepción negativa

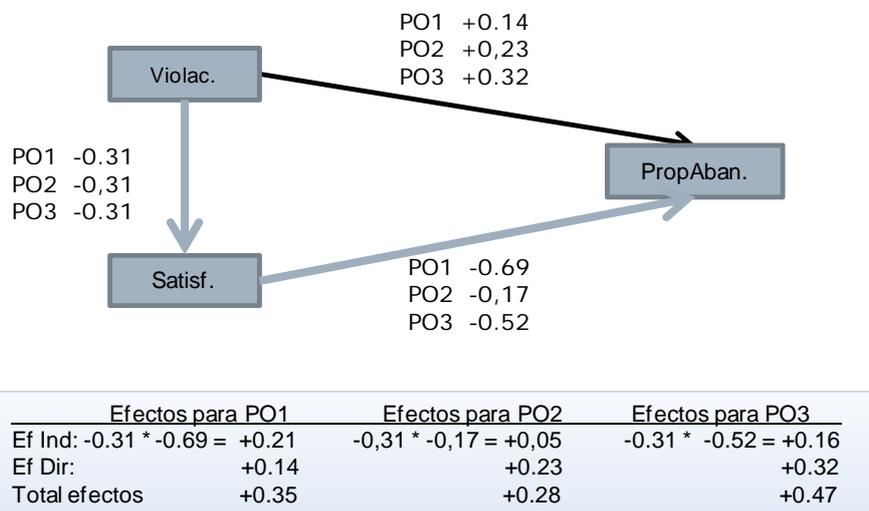
del empleado. En esta relación es la percepción del empleado la que parece explicar el resultado.

Más interés presenta la relación entre sentimiento de violación y la propensión al abandono, mediada por la variable satisfacción en el trabajo. Recordamos las aportaciones ya mencionadas de Turnley y Feldman (2000) que estudiaron la relación entre violación y propensión al abandono y encontraron efectos de mediación parcial de la insatisfacción en el trabajo, con resultados más fuertes incluso que el presentado por violación. La conclusión de estos autores se cumple para PO1(ss) y, curiosamente, para PO4(nn), pero no se cumple claramente para PO2(sn). En este caso no parece ser la percepción del empleado en el par ss o sn la que explicaría el resultado. Deberá haber otras causas.

Tekleab y Taylor (2003) publicaron un interesante artículo sobre el *agreement* entre empleado y su jefe directo, y las consecuencias del acuerdo. Una de estas consecuencias es que “...encontramos que el *driver* principal para la satisfacción del empleado y su intento de dejar (la organización) es su percepción de violación del contrato por parte de la organización” (p. 603). Los efectos totales en la relación entre violación y propensión al abandono (ver gráfico 28) indican claramente que el grupo PO3(ns) presenta los efectos más elevados y es ese grupo el que presenta, asimismo, los valores medios

más fuertes en la variable violación percibida por el sujeto. Sin embargo, cuando desglosamos estos efectos totales entre directos e indirectos, vemos que en los directos se mantiene este resultado, pero en los indirectos, en los que participa también la variable satisfacción, vemos que el efecto de la relación indirecta ya no sigue este patrón.

Gráfico 28: Valores de los coeficientes no estandarizados (*estimates*) para los efectos directos e indirectos en PO1, PO2 y PO3



En la investigación de Tsui y cols. (1997) ya citada sobre grupos que ellos denominan *underinvestment*, *overinvestment*, *mutual investment*, y *quasi-spot contracts*, los investigadores encuentran que los grupos de *mutual investment* y *overinvestment* están asociados a niveles de desempeño altos y a actitudes más favorables, siendo los resultados de ambos grupos muy similares, con una excepción: los empleados del grupo *overinvestment* eran percibidos por sus supervisores y colegas como menos confiables en términos de

continuidad en el empleo que los empleados del grupo *mutual investment*, que los autores atribuyen, quizás, a la disminución de la percepción el empleado como *overinvestment* debido al simple paso del tiempo.

También en nuestra investigación, los sujetos que componen el grupo PO2(sn) que entendemos próximo al de *overinvestment* (en nuestro grupo PO2(sn) el empleado percibe más promesas de las que la empresa dice haber realizado), presentan unos efectos directos entre violación y propensión al abandono más fuertes que los sujetos del grupo PO1(ss), en consonancia con los resultados de Tsui y colaboradores. Sin embargo, cuando tenemos en cuenta los efectos indirectos, vemos que éstos condicionan los efectos totales de la relación, que acaban por presentar más fuerza en el grupo PO1(ss) que en el PO2(sn). Esto es una buena muestra de lo que representa el juego de efectos directos e indirectos en el proceso global de influencia.

Una vez más, los dos grupos de no-mutualidad PO2(sn) y PO3(ns) tienen comportamientos distintos, en algunos casos opuestos, mientras que el grupo PO4(nn) sigue ofreciendo unos resultados, en ocasiones, paradójicos, sólo interpretables a través del carácter heterogéneo del grupo de sujetos que lo componen. La comparación de resultados entre el total de la muestra y los grupos PO1(ss) y el PO3(ns), como representativos de grupos más homogéneos de mutualidad y no-mutualidad, sí presentan resultados más

interpretables en el sentido de que la mutualidad PO1(ss) amortigua los efectos del sentimiento de violación sobre la propensión al abandono, mientras que la no mutualidad PO3(ns) la potencia ligeramente en la comparación con los resultados del total de la muestra. De nuevo habría que acudir a la composición de los diferentes grupos para poder interpretar con sentido los diferentes efectos de las relaciones entre variables. Y de nuevo, los razonamientos teóricos y empíricos a los que hemos hecho referencia en páginas anteriores, tendrían, de nuevo, sentido en éstas.



## **CAPÍTULO SEXTO**

### **CONSIDERACIONES FINALES**

#### **LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

#### **APORTACIONES TEÓRICAS**

#### **SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

#### **CONSECUENCIAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES**



## **6.1 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

La investigación de PSYCONES es transversal, lo que impide establecer, de manera definitiva, relaciones causales entre algunas variables. También se han utilizado cuestionarios de autoinforme, aunque para algunas de las variables se han utilizado preguntas múltiples y, cuando la variable lo requería, cuestiones inversas. En investigaciones transversales, donde se use, casi mayoritariamente, el mismo método de recogida de información, el cuestionario de auto-informe, cabe el riesgo de que se incremente la correlación entre variables por un sesgo del propio método de recogida de información. Este sesgo no se daría si se utilizaran varios procedimientos de recogida de información o el diseño de la investigación fuera longitudinal. El

sesgo de la varianza del método común o *mono-method bias* como también es conocido (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003), es un problema considerado relevante por la comunidad investigadora que, incluso, dificulta la diseminación de ciertos trabajos de investigación si en éstos no ha sido controlado el efecto (e.g., a través del Test de Harman).

Sin embargo, las aportaciones de Spector (2006) sugieren que el método de la varianza común no deja de ser una leyenda (leyenda urbana, concreta el autor) en sus resultados, aunque tiene un ápice de verdad, basada en la existencia de sesgos conocidos (deseabilidad social, por ejemplo). Spector, incluso, propone dejar de lado la preocupación por el problema de la varianza común debida al método, por no existir tal problema. Dice que el problema no es la utilización de autoinformes sino la posibilidad de que determinadas cuestiones puedan elicitar respuestas que sí obedezcan a un sesgo que deba ser controlado. Propone, pues, sustituir la preocupación por la varianza común del método por la preocupación de que un conjunto de ítems, correspondientes a un constructo 'afectable' por un sesgo sea adecuadamente controlado. Y da algunas pautas para ello.

El equipo investigador de Psycones fue consciente desde el inicio del proceso de las limitaciones del método de autoinforme (Isaksson, 2004), que afrontó estableciendo estándares de calidad estadística y procedimental, además de

asegurar la transparencia del cuestionario para reducir los posibles sesgos al mínimo.

Por otro lado, en nuestro caso, por las propias características del estudio, el concepto fundamental, la mutualidad, y las variables causales que se han estudiado, las prácticas de recursos humanos, se construyen con opiniones de las dos partes del contrato psicológico. Ello reduce las posibilidades de problemas por la varianza del método común debida a la utilización de autoinformes en el proceso de recogida de información a unas pocas variables individuales, en cuya medición se tomaron por el equipo de investigadores de Psycones algunas precauciones, como introducir cuestiones inversas y presentar los ítems desagrupados.

Nuestra muestra procede de empresas radicadas en la Comunidad Valenciana, por lo que generalizar los resultados al modelo de relación de empleo en España puede ser inadecuado. Además, estas empresas pertenecían a tres sectores, a nuestro juicio suficientes para establecer conclusiones acerca de la influencia del sector en los resultados. Sin embargo, sería conveniente ampliar el número de sectores en posteriores análisis.

Otra cuestión importante que puede suponer limitaciones al alcance de esta investigación es quién habla en nombre de la organización. Es cierto que la utilización de representantes organizativos (normalmente ejecutivos de nivel alto, y, más frecuentemente, pertenecientes al área de Recursos Humanos) es una práctica que ha sido utilizada reiteradas veces en investigaciones sobre el contrato psicológico en una perspectiva bilateral. Por ello, podemos asumir que estos ejecutivos pueden proporcionar información adecuada sobre los incentivos ofrecidos a empleados de sus propias unidades organizativas (Porter *et al.*, 1998, p. 771, 780). No obstante, a pesar de que los directivos se consideran a sí mismos representativos de la empresa, queda la cuestión sobre el grado de conocimiento real que tienen acerca de las condiciones de empleo y resultados de los individuos o grupos sobre los que se les demanda información. Además, permanece el problema de los acuerdos idiosincrásicos (Rousseau, 2001a) que, por su propia naturaleza, resultan muy difíciles de capturar en sus contenidos.

## **6.2 APORTACIONES TEÓRICAS**

La disonancia entre el número de prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y el número de prácticas de recursos humanos declaradas por la organización, produce situaciones en las que aparece la no-mutualidad, en

la forma que hemos dado en llamar ‘mutualidad tipo 2’ o ‘mutualidad tipo 3’. Sabíamos ya que determinadas variables relacionadas con las políticas y prácticas de recursos humanos, entre ellas las variables basadas en el número de prácticas puestas en juego en la organización, como indicador de la voluntad de la organización de invertir en la relación con el empleado (Isaksson *et al.*, 2010), influyen en la aparición de un contrato psicológico más amplio. También sabemos ahora que la disonancia en las prácticas de recursos humanos percibidas/declaradas produce disonancia en las promesas percibidas/declaradas por las partes. En el fondo, esta conclusión no sorprende por cuanto las prácticas de recursos humanos se han considerado, repetidamente, como una de las variables más decisivas en la configuración del propio contrato psicológico. Por ello, aceptar su relación con la generación de la mutualidad es un paso más en esa relación.

Guest y Clinton (2010) nos señalaron que, en un nivel individual, es la percepción del número de prácticas de recursos humanos manifestada por los empleados la que conforma el propio contrato psicológico de ese sujeto. Ahora sabemos también que el desarrollo de las diferentes situaciones o tipos de mutualidad están relacionadas con los diferentes niveles de la percepción del número de prácticas de recursos humanos, y que la fuerza de la relación entre el número de prácticas de recursos humanos percibidas y declaradas y los niveles de mutualidad obtenido en cada conjunto de

promesas no es homogénea. La influencia de las variables de recursos humanos es más fuerte en las promesas de la organización (PO) que en las del empleado (PE), en una constante que se va repitiendo una y otra vez: la varianza del conjunto de promesas del empleado es más difícil de capturar que la del conjunto de promesas de la organización.

Otra aportación teórica interesante es que el concepto de mutualidad y de no-mutualidad puede presentar diferentes formatos. Por la misma razón, la idea de no-mutualidad no es unívoca. El sentido y orientación de esa no-mutualidad (quién realiza la promesa y hacia quién) es relevante para entender la existencia de diferentes formas de esa no-mutualidad que, conductualmente, presentan diferencias muy relevantes. A partir de ahora, cuando hablemos de mutualidad y no-mutualidad deberemos explicitar a qué tipo de mutualidad y no-mutualidad nos referimos. En esta línea, es interesante observar las características de los sujetos que hemos integrado en el Grupo de mutualidad 2. Se trata de un grupo de empleados con un ‘optimismo organizacional’ cuyo origen debe ser analizado para ponerlo en valor.

Respecto a la mutualidad negativa, aquella formada mediante bajos niveles de prácticas de recursos humanos percibidas y declaradas, subsiste la cuestión de si el grupo representa alguna forma de mutualidad o, por el

contrario, es la expresión de una no-mutualidad. No es una cuestión clara. La composición del grupo, el nivel funcional de sus componentes, algunos de sus resultados en los *outcomes* estudiados, que implican un cierto nivel de éxito organizativo, no permiten cerrar definitivamente la pregunta.

Obviamente, el análisis basado en la pertenencia a los diferentes grupos de mutualidad presenta interesantes conclusiones: Los efectos de modulación y de mediación entre variables del contrato psicológico mutualidad producen efectos de diferente intensidad en los diferentes grupos de mutualidad. Pero estos efectos, hasta donde hemos podido observar, no son generalizables. En ocasiones, estos efectos son difícilmente apreciables en algunas formas de mutualidad o en algunas de las relaciones estudiadas porque la fuerza en la relación acaba potenciando o amortiguando el efecto total de las relaciones.

Que el conjunto de promesas de la organización se comporta en muchos aspectos de forma diferente a como se comporta el conjunto de promesas del empleado era ya un concepto conocido (Guest *et al.*, 2010). Ahora creemos saber un poco más allá. Así, desde el inicio del análisis de ambos *sets* de promesas, se producen resultados que apoyan la idea de que ambos conjuntos son conceptualmente distintos. Lo son en cuanto que los resultados avalan la idea de que se formulan más promesas del empleado que del empleador; en que las partes están más de acuerdo en la preferencia en la formulación en las

promesas de la organización, que en las del empleado; en que manifiestan niveles de mutualidad más elevados en promesas del empleado que en las del empleador; en que el número de prácticas de recursos humanos percibidas y declaradas parecen explicar mejor la generación de la mutualidad en las promesas de la organización que en la del empleado. Y, definitivamente, en que la mutualidad en las promesas de la organización parece tener más fortaleza en sus efectos sobre el cumplimiento de las promesas y sobre las variables dependientes individuales estudiadas que la mutualidad en las promesas del empleado. Estudios posteriores deberían investigar el sentido de la promesa (de la organización al empleado, o del empleado hacia la organización), como característica esencial de estas diferencias entre ambos conjuntos.

Sin embargo, siendo distintos en los efectos, ambos conjuntos de promesas están relacionados entre sí. Pertenecer a un grupo de mutualidad en las promesas del empleado predice la probabilidad de pertenecer a otro grupo determinado en las promesas de la organización. Además, la variable causal que está en la base del proceso de generación de la mutualidad en ambos *sets* de promesas, el número de prácticas de recursos humanos, es la misma en ambos conjuntos.

### **6.3 SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.**

El concepto de mutualidad es determinante para establecer el nivel de análisis en cualquier investigación sobre contrato psicológico (Conway y Briner, 2005), y las dificultades para establecer los tipos y niveles de mutualidad son grandes. Se necesita más investigación para establecer modelos macro y micro de mutualidad que deben ser analizados siguiendo sus propias reglas de aproximación analítica. En este estudio hemos hecho una aproximación basada en las opiniones de las partes en lo que significa la creación de la mutualidad, pero basándonos en las percepciones del empleado para el estudio de las consecuencias de la misma. Sería interesante poder investigar las consecuencias de la mutualidad a nivel organización.

Nuestra investigación ha analizado la mutualidad en las promesas del contrato psicológico, que es, por decirlo de forma sencilla, el primer escalón de un camino de mutualidad que comienza preguntándose si una promesa ha sido hecha o no. En este sentido, cabría pensar que una promesa con la característica de mutuada (en el sentido de que ambas partes están de acuerdo en que la promesa ha sido realizada) debería tener más probabilidades de ser más y mejor cumplida que otra que no tenga esta característica. Sería un estudio sobre mutualidad en promesas o contenidos concretos que tuvieran

esta característica de estar mutuados. Evidentemente, se trataría de un estudio diferente al nuestro, pero seguro que interesante.

La mutualidad vista como *agreement on content* o “mutualidad en las promesas y en los compromisos” (Isaksson *et al.*, 2010, p. 161) ha de ser entendida como una característica de la promesa sobre la que se produce el acuerdo. Es de notar que las promesas, varias en cada contrato psicológico, en cualquiera de las dos direcciones, pueden tener distintos niveles de ‘acuerdo sobre el contenido o significado de la promesa’, por lo que es una dimensión vinculada a la promesa concreta. En este enfoque de la mutualidad relativa a una promesa concreta, aun reconociendo las dificultades para establecer de forma consistente la característica de relacional o transaccional de un conjunto de promesas, queda pendiente el análisis de la mutualidad en función de esta característica de la promesa.

La mutualidad tiene campos no explorados todavía. Así, Dabos y Rousseau (2004), apuntan a escenarios organizacionales con alto nivel de homogeneidad que pueden facilitar el establecimiento de la mutualidad entre las partes, mientras que altos niveles de heterogeneidad en el entorno organizacional pueden dificultarla. También, un bajo nivel de interdependencia entre las partes puede dificultar el desarrollo de la mutualidad, mientras que, cuando la interdependencia es alta, prácticas como

las actividades de equipo y actividades de socialización pueden jugar un papel importante en la conformación de la mutualidad.

El tipo de contrato afecta de manera intensa a la relación de empleo y también, de forma estadísticamente significativa a la mutualidad en los contenidos del contrato psicológico. En este campo, la intensidad de los cambios está difuminando las diferencias entre contratos fijos y temporales, además de que la dinámica laboral está haciendo aparecer nuevas modalidades de trabajadores temporales. Ello abre un interesante campo de estudio sobre la mutualidad y su gestión a través de los cambios de ciclo económico en las empresas.

En nuestro estudio, ya se utiliza el concepto de cumplimiento-no cumplimiento de la promesa como una variable de escala, que permite al sujeto precisar en qué grado estima que una promesa ha sido cumplida. Esta forma de enriquecer la visión acerca del cumplimiento de la promesa debería trasladarse al concepto de mutualidad que en nuestro estudio conceptualizamos de forma dicotómica para cada promesa. Quizás con ello logremos avanzar en la comprensión entre mutualidad y cumplimiento, que, con nuestros actuales métodos de análisis apenas podemos entrever.

Parecida reflexión cabe hacer acerca de sobre qué contenido del contrato psicológico establecemos el criterio del cumplimiento, si sobre las promesas realizadas originalmente o sobre las nuevas obligaciones y contenidos que las partes renegocian permanentemente. Una vez más, el concepto de 'gestión del contrato psicológico' se abre paso como una visión dinámica del mismo que puede ayudar a entenderlo mejor.

Este investigador tiene el convencimiento de que conocemos mucho más acerca del conjunto de promesas de la organización y su dinámica de relación entre empleador y empleado, de lo que conocemos acerca de las promesas del empleado y su dinámica específica. Se necesita más investigación sobre la lógica que subyace en ambos conjuntos de promesas, sus coincidencias y sus diferencias.

Nuestro estudio no tiene un enfoque multinivel ni utiliza técnicas de análisis con ese enfoque. No obstante, la composición de la 'materia prima' de la que están hechos los pares de opiniones acerca de si una promesa ha sido o no realizada, es decir, las opiniones del empleado y de la organización, así como el efecto (probado en análisis no incluidos en esta investigación) de que pertenecer a una u otra empresa tiene consecuencias sobre las probabilidades de ser asignado a uno u otro grupo de mutualidad, nos permite decir que la mutualidad sí podría ser estudiada como un fenómeno multinivel. Si

aceptamos lo anterior, adquiere relevancia el fenómeno de la emergencia, (Klein y Kozlowski, 2000; Rousseau, 1985), y su forma de expresión, equifinal o universal, aunque en el caso del contrato psicológico, probablemente estemos ante una expresión equifinal, dada la heterogeneidad de promesas que pueden ser hechas y los distintos significados que pueden llegar a tener. Comparten ambos conceptos, además, ciertas bases teóricas. El concepto de ‘esquema mental compartido’, que serviría para explicar la percepción de un ‘clima de equipo’ serviría para explicar la percepción compartida de que una promesa ha sido hecha y qué significado tiene (Rousseau, 1985). Finalmente, la estrategia de aproximación a la mutualidad en el contrato psicológico, desde una perspectiva multinivel puede aprovechar una buena parte del soporte teórico construido alrededor del concepto de clima. Así, las diferentes aproximaciones que relata Fortes-Ferreira (2009), de la que la aproximación interaccionista, aquella basada en el desarrollo de percepciones compartidas a través de la interacción social (Morgeson y Hofmann, 1999), aparece como especialmente interesante.

En la aproximación multinivel se están generando visiones que permitirán enfoques ‘micro’, muy detallados, acerca de las relaciones entre variables. Algún investigador (Koslowsky, 2009) avanza esquemas de relación multinivel entre variables del contrato psicológico (satisfacción en el trabajo y propensión al abandono de la empresa). En esas relaciones estudian

cogniciones acerca del *social loafing* o de la idea de ‘salir de la organización’ en la que incorpora conductas de distinto nivel que forman parte de esa idea y que permitirá un mejor ajuste en la interpretación de los resultados. Ello permitiría interpretar mejor resultados relacionados con la mutualidad que, como conocemos, manifiesta sus efectos ‘a pequeñas dosis’.

## **6.4 CONSECUENCIAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES**

Las relaciones entre mutualidad en las promesas, sobre todo de la organización hacia el empleado, así como la relación entre algunas formas de no-mutualidad y ciertos *outcomes* del empleado, convierten en útil el conocimiento que se tiene de los procesos que ayudan a conseguir esta mutualidad y a evitar la no-mutualidad.

Los gestores de personas en las organizaciones que mantengan con estos empleados algún modelo de relación de empleo, tienen en la teoría del contrato psicológico un marco de referencia para dicho modelo de relación que les puede ayudar a resultar más eficaces en la gestión de esa relación de empleo. Dentro de este esquema teórico, el papel de las prácticas de recursos humanos aparece claramente como una vía de creación del propio contrato y de la construcción de algunas de sus características más positivas, como el

número de promesas cruzadas entre las partes y el nivel de mutualidad alcanzado en ellas. Conseguir un suficiente nivel de mutualidad supone alcanzar un nivel de calidad en el contrato psicológico que ayuda a mejorar la respuesta de los empleados hacia la organización y a mejorar los niveles de satisfacción y sus conductas asociadas.

Si la relación entre la mutualidad en las promesas y una mayor propensión a su cumplimiento no siempre parece clara, sí parece más consistente la relación entre algún tipo de no mutualidad y unos menores índices de cumplimiento percibido. Sorprende, a pesar de que conocemos la dificultad en lograr la mutualidad en las promesas, el elevado índice de promesas sin mutuar, sobre todo en algunos tipos de no mutualidad, en la que parte de dicha situación es debida a que una de las partes no acaba de percibir las promesas que se le realizan, con lo que éstas no forman parte del contrato psicológico, que se empobrece.

Otra cuestión interesante bajo el punto de vista práctico es la vieja reflexión de que no hay guías para la gestión del contrato psicológico (Cassar y Briner, 2005) que, sin embargo, cada vez más, es necesario renegociar por cambios en el contexto socio-laboral o en la relación individual del empleado con el empleador. En ese proceso de gestión, la mutualidad ayuda a conseguir un resultado mejor.

Conseguir mayores niveles de mutualidad no debería suponer mayores esfuerzos organizativos, simplemente exige hacer una gestión de recursos humanos más intensa y más cuidada, sin que ello deba suponer mayores costes económicos añadidos. En todo caso, las variaciones que se producen en nuestro modelo de relaciones de empleo justifican sobradamente la necesidad de buscar la eficacia en la gestión de las mismas, porque, si de costes hablamos, la ineficiencia en la relación de trabajo sí que los tiene, y significativos.

Los investigadores del equipo Psycones hacen una interesante recomendación a los empleadores (Guest *et al.*, 2010, p. 247) “... no hagas promesas que no puedas cumplir”. Nosotros añadimos “... y además, cuando hagas alguna promesa, asegúrate de que la has comunicado bien y de que tu empleado la ha entendido adecuadamente”.

**REFERENCIAS**



---

## Referencias

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Alcover de la Hera, CM. (2002). *El contrato psicológico: El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe S.L.
- Álvaro, J., y Garrido, A. (1995). *Análisis de datos con SPSS/PC+*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Anderberg, M. R. (1973). *Cluster Analysis for Applications*. New York: Academic Press.
- Anderson, N., y Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(Special Issue: The Psychological Contract at Work), 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 511-520.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press.

- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Batista, J. M., y Coenders, G. (2000). *Modelos de ecuaciones estructurales*. Madrid: La Muralla.
- Becker, B. E., y Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and human resource management*, 16, 53-101.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238-246.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life* (Thent printing 2006 ed.). New York: Wiley.
- Bowen, D. E., y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Bravo, M. J., Peiró, J., y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. M. Peiró, y F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo (Vol.1: La actividad laboral en su contexto)* ( pp. 344-393) Eudema Madrid.

Brayfield, A. H., y Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.

Briner, R., y Conway, N. (2004). Promises, promises. *People Management*, 10(23), 42-43. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/57623108?accountid=14777>

Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Cannon-Bowers, J. A. y Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195-202.

Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work. *American Psychologist*, 50(11), 928-939.

Cassar, V. y Briner, R. B. (2005). Ruptura de contrato psicológico: Una perspectiva de componentes múltiples para un constructo excesivamente investigado? /Psychological contract 'breach': A multiple component perspective to an over-researched construct. *Revista De Psicología Social*, 20(1), 125-136.

- Chen, C., y Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Cheung, G. W. (2009). Introducing the latent congruence model for improving the assessment of similarity, agreement, and fit in organizational research. *Organizational Research Methods*, 12(1), 6-33.
- Claes, R. (2005). Organization promises in the triangular psychological contract as perceived by temporary agency workers, agencies, and client organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(3), 131-142.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 37-46.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., y Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3<sup>a</sup> ed.). Mahwah (NJ): Erlbaum.
- Conway, N. y Briner, R. B. (2002a). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-302.

- Conway, N. y Briner, R. B. (2002b). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279-301.
- Conway, N., y Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: 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. *International review of industrial and organizational psychology*, 24, 71-131.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- 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(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., y Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.
-

- Cropanzano, R. y Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cullinane, N. y Dundon, A. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Dabos, G. E. y Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52.
- De Jong, J. (2001). *Alvast Flexibel?(Already Flexible?)*. Nijmegen: The Netherlands University of Nijmegen.
- De Vos, A., Buyens D. y Schalk, R. (2005). Making sense of a new employment relationship: Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.
- De Vos, A., Buyens, D. y Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-559.
- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and

configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Dick, P. (2006). The psychological contract and the transition from full to part-time police work. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 37-58.

Estreder, Y. (2012). *El estudio de la percepción global de justicia organizacional en el marco del contrato psicológico: Una aproximación multinivel*. (Unpublished Universidad de Valencia,

Estreder, Y., Ramos, J., Sora, B., Latorre, F., Carbonell, S., y Rodríguez, I. (2006). El contrato psicológico en función del grupo ocupacional de los trabajadores. *Revista de psicología social aplicada*, 16(1-2), 5-31.

Evans, G. (1992). Testing the validity of the Goldthorpe class schema. *European Sociological Review*, 8(3, Special Edition on Social Stratification and Social Mobility), 211-232.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Oxford, England: Row, Peterson.

Fiske, S. T., y Taylor, S. E. (1984). *Social cognition* Addison-Wesley.

Fortes-Ferreira, L. (2009). *La fuerza del clima: Sus antecedentes y su papel modulador en la relación clima-rendimiento de los equipos de trabajo.*

*Un estudio longitudinal.* (Unpublished Universitat de València,

Frazier, P. A., Tix, A. P., y Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology, 51*(1), 115-134.

Freese, C. y Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resource management. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(4), 501-509.

Freese, C., y Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology, 38*(2), 269-286.

Gakovic, A., y Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology, 18*(2), 235-246.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review, 25*, 161-178.

Gross, A. L., Rebok, G. W., Brandt, J., Tommet, D., Marsiske, M., y Jones, R. N. (2012). Modeling Learning and Memory Using Verbal Learning

---

Tests: Results From ACTIVE. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*,  
doi:10.1093/geronb/gbs053

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

Guest, D. E. (2004a). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(1), 1-19.

Guest, D. E. (2004b). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.

Guest, D. E., y Clinton, M. (2010). Causes and Consequences of the Psychological Contract. En David E. Guest, Kerstin Isaksson & Hans de Witte (Eds.), *Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-Being. An International Study*. ( pp. 121-161) Oxford University Press.

Guest, D. E., y Conway, N. (1998). *Fairness and work and the psychological contract*. London: IPD.

Guest, D. E., y Conway, N. (1999). Peering into the black hole: the downside of the new employment relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 367-389.

Guest, D. E., y Conway, N. (2000). Can an organization have a psychological contract? an conceptual and empirical analysis. *Annual Meeting of the Academy of Management*, Toronto (Canadá).

Guest, D. E. y Conway, N. (2002a). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.

Guest, D. E., y Conway, N. (2002b). *Pressure at work and the psychological contract*. London (United Kingdom): Chartered Institute of Personnel and Development.

Guest, D. E., Isaksson, K., y De Witte, H. (2010). *Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-being: An International Study*. New York: Oxford Univ Pr.

Guzzo, R. A. y Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A. y Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante, 5ª ed.* Madrid: Prentice Hall Iberia.

Herriot, P., Manning, W. E. G. y Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.

Herriot, P., y Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers.* Chichester: John Wiley & Sons.

Herriot, P. y Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.

Hill, K. M. A. (2003). *The role of inquiry and monitoring in the development of psychological contract congruence.* Concordia University (Canada).

Ho, V. T. (2005). Social influence on evaluations of psychological contract fulfillment. *Academy of Management Review*, 30(1), 113-128.

Ho, V. T. y Levesque, L. L. (2005). With a little help from my friends (and substitutes): Social referents and influence in psychological contract fulfillment. *Organization Science*, 16(3), 275-289.

Hodgkinson, G. P., y Healey, M. P. (2008). Cognition in Organizations.

*Annual Review of Psychology*, 59(1), 387-417.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. Harcourt,

Brace and World: New York.

Hui, C., Lee, C. y Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and

organizational citizenship behavior in china. *Journal of Applied*

*Psychology*, 89(2), 311-321.

Huiskamp, R., y Schalk, R. (2002). Psychologische contracten in

arbeidsrelaties: de stand van zaken in Nederland. *Gedrag en*

*Organisatie*, 15(6), 370-385.

Huselid, M. A., y Becker, B. E. (1996). Methodological Issues in

Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm

Performance Link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and*

*Society*, 35(3), 400-422.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (1997). Technical and

strategic human resource management effectiveness as determinants of

firm performance. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 171-

188.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2012). *Evolución PIB España*.

Retrieved 24-5, 2012, from

<http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do?per=03&type=db&divi=CNTR&idtab=19>

Isaksson, K. (2004). *Instruction work book and blueprint for methodology*. (

No. WP3).Psycones Team.

Isaksson, K., Bernhard-Oettel, C., Peiró, J. M., Caballer, A., Gracia Lerín, F.

J., Ramos, J., et al. (2003). *Psychological Contract across employment situations (PSYCONES). Results from the pilot study*. Stockholm:

National Institute for Working Life & Saltsa.

Isaksson, K., Gracia, F. J., Caballer, A., y Peiró, J. M. (2010). Mutuality and

Reciprocity in the Psychological Contracts of Temporary and

Permanent Workers. En David E. Guest, Kerstin Isaksson & Hans de

Witte (Eds.), *Employment Contracts, Psychological Contracts, and*

*Employee Well-Being. An International Study* ( pp. 161-182). New

York: Oxford University Press.

Isaksson, K., Josephson, M. y Vingard, E. (2003). Content and state of the

psychological contract of public sector employees in sweden. En A.

Büssing, J.M. Peiro y W. Schaufeli (Eds.), *Organizational psychology*

*and health care* (pp. 45-57). München (Germany): Rainer Hamp.

Isaksson, K., Mohr, G., Rigotti, T., Schalk, R., De Jong, J., Claes, R., . . .

Stynvarts, N. (2007). *Psychological contracts across employment situations-PSYCONES final report*. ( No. EUR 23155 EN). Bruselas: European Commission-EU Research on Social Science and Humanities. Retrieved from [www.uv.es/~psycon](http://www.uv.es/~psycon)

Jöreskog, K. G., y Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 user's reference guide*.

Mooreville: Scientific Software.

Joyce, W. F., y Slocum Jr, J. W. (1984). Collective climate: Agreement as a

basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27(4), 721-742.

Keeney, M. J. y Syvantek, D. J. (2000). A review of psychological contract

theory and research: Promise nothing and they still might get angry. *Current Trends in Management*, 5, 65-94.

Kenny, D. A. (2011a). *Measuring Model Fit*. Retrieved 03/12, 2012, from

<http://davidakenny.net/cm/fit.htm>

Kenny, D. A. (2011b). *Mediation*. Retrieved 1/3/, 2012, from

<http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>

Kenny, D. A. (2011c). *Moderation*. Retrieved 03/23, 2012, from

<http://davidakenny.net/cm/moderation.htm>

- Kenny, D. A., Kaniskan, B., y McCoach, D. B. (en revisión). *How small is too small? The Performance of RMSEA in Models with Small Degree of Freedom*. Unpublished manuscript.
- Kickul, J., Lester, S. W., y Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 469-488.
- Klein, K. J., y Kozlowski, S. W. J. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
- Klimoski, R., y Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403-403.
- Koslowsky, M. (2009). A multi-level model of withdrawal: Integrating and synthesizing theory and findings. *Human Resource Management Review*, 19(4), 283-303. doi:10.1016/j.hrmr.2008.12.001
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

Lambert, L. S., Edwards, J., y Cable, D. M. (2003). Breach and fulfilment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56(4), 895-934.

Latham, G. P. y Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332-340.

Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., y Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human resource management*, 50(2), 201-226.

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., Price, C., Munden, K., Mandl, H., y Solley, C. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.

Levy, J. P., y Varela, J. (2003). Análisis multivariable para las ciencias sociales. *Madrid, Editorial Pearson Educación*,

Locke, E. A., y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

---

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., y Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology, 58*, 593-614.

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*(1), 83-104.

March, J. G., y Simon, H. A. (Eds.). (1977). *Teoría de la Organización* [Organizations] (Juan Maluquer Wahl Trans.). Barcelona: Ariel S.A.

Marsh, H. W., Balla, J. R., y McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological bulletin, 103*(3), 391-410.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.391>

McDonald, R. P., y Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological methods, 7*(1), 64-82.

McFarlane Shore, L. y Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. En C.L. Cooper y D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior, vol. 1*. (pp. 91-109). New York: John Wiley & Sons.

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 psychologicals contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special Issue), 697-730.

Menninger, K. (1958). *Theory of psychoanalytic technique*. New York, NY, US: Basic Books.

Merriam-Webster. (2010). *Merriam-webster online dictionary*. Recuperado 14 Agosto de <http://www.merriam-webster.com/>

Mezulis, A. H., Abramson, L. Y., Hyde, J. S., y Hankin, B. L. (2004). Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias. *Psychological Bulletin*, 130(5), 711-747.

Millward, L. J. y Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Psychology*, 28(16), 1530-1556.

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(6), 1367-1381.

- Montes, S. D., y Zweig, D. (2009). Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1243-1260.
- Morgeson, F. P., y Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review, 24*(2), 249-265.
- 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*(1), 226-256.
- Nadler, D. A. y Tushman, M. L. (1980). A congruence model for organizational assessment. En E.E. Lawler, D.A. Nadler y C. Canman (Eds.), *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life* (pp. 261-278). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., y Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the "why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology, 61*(3), 503-545.
- OECD-Organization for Economic Co-operation and Development. (2002). *Employment outlook*. Paris:

Paille, P., Bourdeau, L., y Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58.

Pal, G. (2007, Is There A Universal Self-Serving Attribution Bias? *Psychological Studies*, 52(1), 85-89.

Pardo Merino, A. (2002). *Análisis de datos categóricos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED.

Pardo Merino, A. y Ruíz Díaz, M. A. (Eds.). (2005). *Análisis de datos con SPSS 13 base*. Aravaca (Madrid): McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.

Parzefall, M. R. (2008). Psychological contracts and reciprocity: A study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1703-1719.

Pate, J. (2006). The changing contours of the psychological contract: Unpacking context and circumstances of breach. *Journal of European Industrial Training*, 30(1), 32-47.

- Pate, J., Martin, G. y McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, 25(6), 557-573.
- Payne, R. (1990). Madness in our method. A comment on Jackofsky and Slocum's paper: 'A longitudinal study of climates'. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 77-80.
- Payne, S., Culbertson, S., Boswell, W., y Barger, E. (2008). Newcomer psychological contracts and employee socialization activities: Does perceived balance in obligations matter? *Journal of vocational behavior*, 73(3), 465-472.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- 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.
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322-334.

Porter, L. W., Pearce, J. L., Tripoli, A. M. y Lewis, K. M. (1998).

Differential perceptions of employees' inducements: Implications for psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 769-782.

Preacher, K. J., y Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.

Price, J., Mueller, C., y Currivan, D. (1992). Study of Teacher Turnover in Chicago Public Schools. *Mimeograph, University of Iowa*,

Real Academia Española de la Lengua. (2010). *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua-22ª Ed.* Retrieved 14 Agosto, 2010, from <http://buscon.rae.es/draeI/>

Research in Prevention Laboratories-RIPL . (19 Noviembre 2008). *Statistical mediation*. Recuperado el 28 Noviembre, 2012, from <http://www.public.asu.edu/~davidpm/ripl/mediate.htm>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson educación.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 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(1), 137-152.
- Robinson, S. L. y Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- 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.
- Robinson, S. L. y Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Human of Management History*, 3(2), 204-217.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of levels in organizational research: Multi-level and cross-level. *Research in organizational behavior*, 7, 1-37.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01384942>
- 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 : SAGE Publications.
- Rousseau, D. M. (1998). The "problem" of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19(Special Issue), 665-671.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory. technical report*. Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2001a). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Rousseau, D. M. (2001b). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.

- Rousseau, D. M. (2004). Research Edge: Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D. M. y Parks, J. M. (1994). The contracts of individuals and organizations. En L.L. Cummings y Barry M. Staw (Eds.), (pp. 1-43) Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D. M., y Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment : Cross-national perspectives*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.
- Rousseau, D. M. y Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Schalk, R., de Jong, J., Rigotti, T., Mohr, G., Peiró, J. M., y Caballer, A. (2010). The Psychological Contracts of Temporary and Permanent Workers. En David E. Guest, Kerstin Isaksson & Hans de Witte (Eds.), *Employment Contracts. Psychological Contracts, and Employee Well-Being. An International Study* (pp. 89-121). New York: Oxford University Press.
- Schalk, R. y Rousseau, D. M. (2001). Psychological contracts in employment: Theory, methods and application. En N. Anderson, D.

Ones, H. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. Vol.2). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading (MA): Addison-Wesley.

Schieman, S., Bierman, A., y Ellison, C. G. (2010). Religious involvement, beliefs about God, and the sense of mattering among older adults. *Journal for the scientific study of religion*, 49(3), 517-535.

Seeck, H., y Parzefall, M. R. (2010). From HRM to psychological contracting-the case of Finnish mobile content producing companies. *International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2677-2693.

Shepperd, J., Malone, W., y Sweeny, K. (2008). Exploring Causes of the Self-serving Bias. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2), 895-908.

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(S1), 731-744.

- 
- Shore, L. M. y Coyle-Shapiro, J. A. M. (2003). Editorial. new developments in the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 443-450.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle-Shapiro, J. A. M., Liden, R. C., McLean Parks, J., . . . Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. En Joseph J. Martocchio (Ed.), (pp. 291-370) JAI.
- Siehl, C. (1985). After the founder: An opportunity to manage culture. En Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg & Joanne Martin (Eds.), *Organizational culture* ( pp. 125-140). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization*. Oxford, England: Macmillan.
- Sonnenberg, M., Koene, B., y Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: the psychological contract of employees. *Personnel Review*, 40(6), 664-683.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.

- Stein, D. J. (1992). Schemas in the cognitive and clinical sciences: an integrative construct. *Journal of Psychotherapy Intergration*, 2, 45-63.
- 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(4), 493-514.
- 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(1), 146-157.
- Tekleab, A. G. y Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5, Special Issue), 585-608.
- Theil, H. (1970). On the estimation of relationships involving qualitative variables. *American Journal of Sociology*, 76(1), 103-154.
- Thomas, W. I. (1923). *The unadjusted girl: With cases and standpoint for behavior analysis*. Boston: Little, Brown and Company.

- Toothaker, L. E. (Ed.). (1993). *Multiple comparison procedures*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. y Hite, J. P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. En G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management, vol. 13* (pp. 117-151). Greenwich (England): JAI Press Ltd.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. y Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal, 40*(5), 1089-1121.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. y Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 29*(2), 187-206.
- Turnley, W. H. y Feldman, D. C. (1999a). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review, 9*(3), 367-386.

- Turnley, W. H. y Feldman, D. C. (1999b). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Turnley, W. H. y Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- Ullman, J. (2006). Structural Equation Modeling: Reviewing the Basics and Moving Forward. *Journal of Personality Assessment*, 87(1), 35-50.
- Uriel, E., y Manzano, J. A. (2002). *Análisis multivariante aplicado* Paraninfo.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., y Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288-297.
- Watson, T. J. (Ed.). (2006). *Organising and Managing Work: Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Essex (England): Pearson Education.
- Werner, O., y Campbell, D. T. (1970). Translating, working through interpreters, and the problem of decentering. En R. Naroll, & R. Cohen

(Eds.), *A handbook of method in cultural anthropology* ( pp. 398-422).

New York: Columbia University Press.

Wright, P. M., y Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.

Wright, P. M., Snell, S. A. y Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881.

<http://dx.doi.org/10.1080/09585190500120814>

Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L., Li, C. y Song, L. J. (2006). The norm of reciprocity: Scale development and validation in the chinese context. *Management and Organization Review*, 2(3), 377-402.

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(3), 647-680.



**ANEXOS**

**ANEXO I: Detalle del cuestionario  
utilizado en la investigación**

**ANEXO II: Información ampliada sobre  
resultados de análisis estadísticos**



## ANEXO I: DETALLE DEL CUESTIONARIO DE PSYCONES RELACIONADO CON ESTA INVESTIGACIÓN

Todas las preguntas corresponden al cuestionario del empleado, excepto cuando se indica otra cosa:

Pregunta referida al tipo de contrato:

<p><b>9. ¿Tiene un contrato permanente con esta empresa/organización?</b> Por favor responda SI o NO y a continuación siga las instrucciones.</p>	
<p><input type="checkbox"/> <b>SI, tengo un trabajo permanente con esta organización.</b> Por favor responda a la pregunta que se plantea más abajo y continúe con la pregunta 12.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>NO, yo no tengo un contrato permanente con esta organización.</b> Por favor responda a las cuestiones planteadas más abajo.</p>

Pregunta referida al nivel profesional o funcional

<p><b>2. ¿Cómo clasificaría su actual trabajo?</b> Por favor, al clasificarlo tenga en cuenta las tareas y actividades que en él se desempeñan sin tener en consideración su nivel de estudios al responder a esta pregunta)</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajador operario no cualificado (p. e. trabajador/a de una línea de montaje.).</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajador operario cualificado o capataz (p. e. Electricista, montador, técnico,...).</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajador de oficina -nivel básico (p. e. Mecnógrafo/a, secretario/a, operador/a de teléfono, técnico informático, vendedor/a ...).</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajador de oficina – nivel intermedio – o supervisor de trabajadores de oficina (p. e. Operador informático, representante comercial,...).</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajador profesional – nivel superior – o encargado (p. e. Director de tienda o grandes superficies comerciales, director de oficina, ingeniero, profesor,...).</p> <p><input type="checkbox"/> Director o administrador (p.e. Director de un departamento, colegio, instituto, rector,...).</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pregunta referida a la antigüedad en la empresa

<p><b>4. ¿Durante cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa/organización?</b></p> <p>_____ años (si es menos de un año: _____ meses y _____ días).</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pregunta referida a las prácticas de Recursos Humanos percibidas por el empleado:

<b>16. Por favor, responda a las siguientes preguntas.</b>	No	Sí	No lo sé
a) ¿Su organización le da suficientes oportunidades para expresar su punto de vista en temas y aspectos relacionados con su trabajo?	1	2	3
b) Durante los últimos 12 meses, ¿ha recibido algún tipo de formación (ya sea formación en su lugar de trabajo, algún curso o actividad planificada) para actualizar sus habilidades?	1	2	3
c) ¿Ha habido algún intento serio en su organización para hacer el trabajo de personas como usted, tan interesante y variado como sea posible?	1	2	3
d) Durante el año pasado, ¿Su rendimiento ha sido evaluado formalmente?	1	2	3
e) ¿Le proporciona su organización alguna ayuda para atender sus responsabilidades fuera del trabajo (por ejemplo, facilidades en el cuidado de sus hijos, un horario flexible, facilidades financieras o servicios de asesoramiento legal)?	1	2	3
f) ¿Su organización promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo?	1	2	3
g) ¿Ha adoptado su organización medidas preventivas para evitar cualquier tipo de acoso o intimidación que pueda producirse en su empresa?	1	2	3
h) En esta organización, ¿evalúan su rendimiento y ello influye sobre su salario?	1	2	3

Pregunta referida a las prácticas de Recursos Humanos declaradas por la organización, en su cuestionario:

<b>A continuación cuando le preguntemos por los trabajadores temporales responda pensando en el grupo de temporales más numeroso en su organización/empresa.</b>				
<b>7. Por favor, responda a las preguntas que se presentan a continuación acerca las prácticas de recursos humanos</b>	No	Si, pero principalmente a los trabajadores permanentes	Sí, a ambos (permanentes y temporales)	No lo sé
a) ¿Esta organización proporciona a sus empleados suficientes oportunidades para expresar su punto de vista en temas y aspectos relacionados con su trabajo?	1	2	3	4
b) ¿Esta organización ha hecho algún intento serio de hacer que sus trabajadores tengan un trabajo tan interesante y variado como sea posible?	1	2	3	4
c) ¿Esta organización proporciona a sus trabajadores alguna ayuda para atender sus responsabilidades fuera del trabajo (por ejemplo, facilidades en el cuidado de sus hijos, un horario flexible, facilidades financieras o servicios de asesoramiento legal)?	1	2	3	4
d) ¿Esta organización promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo?	1	2	3	4
e) ¿Se ha adoptado medidas preventivas para evitar que sus trabajadores sufran cualquier tipo de acoso o intimidación?	1	2	3	4

Pregunta referida a las promesas de la organización, y al nivel de su cumplimiento, tal como aparece en el cuestionario del empleado:

<b>17. Obligaciones de su organización:</b> A continuación se presenta una lista de promesas y compromisos. Nos gustaría que nos indicara si considera que <u>esta organización</u> se ha comprometido en alguno de los aspectos que se presentan a continuación, ya sea formal o informalmente, y en qué grado esas promesas se han visto cumplidas.						
<b>Su organización se ha comprometido o le ha prometido ...</b>	<b>No</b>	<b>Sí, pero no ha cumplido su promesa</b>	<b>Sí, pero ha cumplido su promesa sólo en parte</b>	<b>Sí, y ha cumplido su promesa a medias</b>	<b>Sí, y ha cumplido gran parte de su promesa</b>	<b>Sí, y ha cumplido su promesa por completo</b>
a) proporcionarle un trabajo interesante?	0	1	2	3	4	5
b) proporcionarle un trabajo razonablemente estable?	0	1	2	3	4	5
c) proporcionarle un buen salario a cambio del trabajo que realiza?	0	1	2	3	4	5
d) proporcionarle un trabajo retador?	0	1	2	3	4	5
e) permitirle participar en la toma de decisiones?	0	1	2	3	4	5
f) proporcionarle una carrera laboral?	0	1	2	3	4	5
g) proporcionarle un buen clima de trabajo?	0	1	2	3	4	5
h) garantizarle un trato justo por parte de sus supervisores y directores?	0	1	2	3	4	5
i) ser flexible para que usted pueda hacer compatible su trabajo con sus demandas fuera del trabajo?	0	1	2	3	4	5
j) proporcionarle la posibilidad de trabajar junto a otras personas de manera agradable?	0	1	2	3	4	5
k) proporcionarle oportunidades de progreso y desarrollo?	0	1	2	3	4	5
l) proporcionarle un entorno laboral seguro?	0	1	2	3	4	5
m) mejorar sus expectativas de carrera laboral (dentro o fuera de esta empresa)?	0	1	2	3	4	5
n) proporcionarle un entorno libre de cualquier tipo de violencia o acoso?	0	1	2	3	4	5
o) ayudarle a resolver problemas que encuentra fuera del trabajo?	0	1	2	3	4	5

En el cuestionario de la empresa, la pregunta que aparece es: “¿Esta organización/empresa se ha comprometido con sus trabajadores a ...”

Pregunta referida a las promesas del empleado, y al nivel de su cumplimiento, tal como aparece en el cuestionario del empleado:

**19. Sus compromisos con la organización.** A continuación le presentamos una lista de promesas y compromisos que a veces adoptan los trabajadores con su organización. En cada caso, nos gustaría que indicara si considera que usted se ha comprometido en estos aspectos con esta organización, ya sea formal o informalmente, y el grado en que ha mantenido estas promesas.

¿Se ha comprometido usted a ...	Grado de cumplimiento					
	No	Sí, pero no ha cumplido su promesa	Sí, pero ha cumplido su promesa sólo en parte	Sí, y ha cumplido su promesa a medias	Sí, y ha cumplido gran parte de su promesa	Sí, y ha cumplido su promesa por completo
a) ir a trabajar incluso si no se encuentra del todo bien?	0	1	2	3	4	5
b) proteger la imagen de su organización?	0	1	2	3	4	5
c) mostrar lealtad hacia su organización?	0	1	2	3	4	5
d) trabajar horas extra o fuera de su horario de trabajo cuando sea necesario?	0	1	2	3	4	5
e) ser amable con los clientes incluso si ellos son groseros o desagradables con usted?	0	1	2	3	4	5
f) actuar bien en su equipo de trabajo?	0	1	2	3	4	5
g) ser puntual en su trabajo?	0	1	2	3	4	5
h) ayudar a otros en su trabajo?	0	1	2	3	4	5
i) realizar voluntariamente tareas que no forman parte de su puesto de trabajo?	0	1	2	3	4	5
j) desarrollar habilidades para desempeñar bien su trabajo?	0	1	2	3	4	5
k) alcanzar el rendimiento que se espera de usted en su trabajo?	0	1	2	3	4	5
l) aceptar un traslado interno dentro de su organización si fuera necesario?	0	1	2	3	4	5
m) plantear sugerencias innovadoras para mejorar su organización?	0	1	2	3	4	5
n) desarrollar nuevas habilidades y mejorar las que tiene ahora?	0	1	2	3	4	5
o) respetar las reglas y normas de su empresa?	0	1	2	3	4	5
p) poner entusiasmo al realizar tareas que preferiría no tener que hacer?	0	1	2	3	4	5
q) hacerse responsable de su propio desarrollo de carrera?	0	1	2	3	4	5

En el cuestionario de la empresa, la pregunta que aparece es: “¿Piensas que los trabajadores (permanentes/temporales) se comprometen a ...”

Pregunta referida al Sentimiento de violación:

<b>18. Teniendo en cuenta el grado en que su empresa/organización ha cumplido o no sus promesas y compromisos, se siente...</b>					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	En parte de acuerdo, en parte en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
a) contento/a.	1	2	3	4	5
b) enfadado/a.	1	2	3	4	5
c) satisfecho/a.	1	2	3	4	5
d) traicionado/a.	1	2	3	4	5
e) decepcionado/a.	1	2	3	4	5
f) agradecido/a.	1	2	3	4	5

Pregunta referida a Satisfacción en el trabajo (algunas preguntas aparecían dispersas en el bloque de cuestiones):

<b>21. Por favor, señale en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.</b>					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	En parte de acuerdo, en parte en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
e) <b>No</b> estoy contento con mi trabajo.	1	2	3	4	5
h) Con frecuencia me aburro en mi trabajo.	1	2	3	4	5
j) La mayoría de los días estoy entusiasmado/a con mi trabajo.	1	2	3	4	5
i) Disfruto con mi trabajo.	1	2	3	4	5

Pregunta referida a Propensión al abandono de la empresa (preguntas diseminadas en varios bloques de cuestiones):

<b>21. Por favor, señale en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.</b>					
	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	En parte de acuerdo, en parte en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
g) Últimamente, tengo bastantes ganas de abandonar esta organización.	1	2	3	4	5
g) A pesar de las obligaciones que tengo con esta organización, quiero abandonar mi trabajo lo más pronto posible.	1	2	3	4	5
n) Me gustaría permanecer en esta organización el mayor tiempo posible.	1	2	3	4	5
g) Si pudiera dejaría hoy mismo este trabajo.	1	2	3	4	5



---

ANEXO 2: INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA SOBRE  
RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Índice de tablas del anexo II

Tabla A: Los diez últimos pasos del historial de conglomeración de las variables de mutualidad en las promesas de la organización.	438
Tabla B: Valores de Eta cuadrado ( $\eta^2$ ) para diferentes métodos de conglomeración (para 4 <i>clusters</i> ).....	438
Tabla C: Valores de F de las variables cluster en los distintos métodos de conglomeración (para 4 clusters).....	438
Tabla D: Dendograma obtenido con el método Ward de conglomeración	439
Tabla E: Tabla de contingencia de la variable Antigüedad .....	440
Tabla F: Los diez últimos pasos del historial de conglomeración de las variables de mutualidad en las promesas del empleado. ....	444
Tabla G: Valores de $\eta^2$ para un modelo de 4 o de 6 cluster .....	444
Tabla H: Valores de F para un modelo de 4 o 6 clusters.....	444
Tabla I: Distribución del n de objetos en los diferentes clusters para una solución de 4 o de 6 perfiles .....	444
Tabla J: Dendograma del análisis de clusters jerárquico para las variables de mutualidad en las promesas del empleado.....	445

Tabla A: Los diez últimos pasos del historial de conglomeración de las variables de mutualidad en las promesas de la organización.

Número de conglomerado	Coeficientes	
	Valores absolutos	Increment. en %
932	519,76	--
933	568,34	9,35%
934	646,40	13,73%
935	733,28	13,44%
936	835,27	13,91%
937	955,87	14,44%
938	1182,62	23,72%
939	1657,89	40,19%
940	2616,81	57,84%
941	3764,00	43,84%

n=942

Tabla B: Valores de Eta cuadrado ( $\eta^2$ ) para diferentes métodos de conglomeración (para 4 clusters)

Método conglomeración	Variables cluster			
	POss	POsn	POns	POnn
Inter-grupo	0,612	0,806	0,534	0,688
intra-grupo	0,691	0,778	0,693	0,583
vecino más próximo	0,139	0,366	0,048	0,130
vecino más alejado	0,486	0,738	0,634	0,536
centroide	0,578	0,726	0,509	0,678
mediana	0,211	0,735	0,128	0,529
Ward	0,668	0,725	0,711	0,640

Tabla C: Valores de F de las variables cluster en los distintos métodos de conglomeración (para 4 clusters)

Método conglomeración	Variables cluster			
	POss	POsn	POns	POnn
Inter-grupo	462,510	810,876	357,215	668,603
intra-grupo	279,083	1081,82	539,319	136,413
vecino más próximo	50,656	180,436	15,693	46,694
vecino más alejado	295,049	881,505	540,604	361,719
centroide	427,947	828,869	324,151	659,062
mediana	83,497	865,395	45,89	351,183
Ward	630,326	822,354	767,438	555,254

Todas las diferencias entre valores de F son significativas ( $p < ,001$ )

Tabla D: Dendograma obtenido con el método Ward de conglomeración

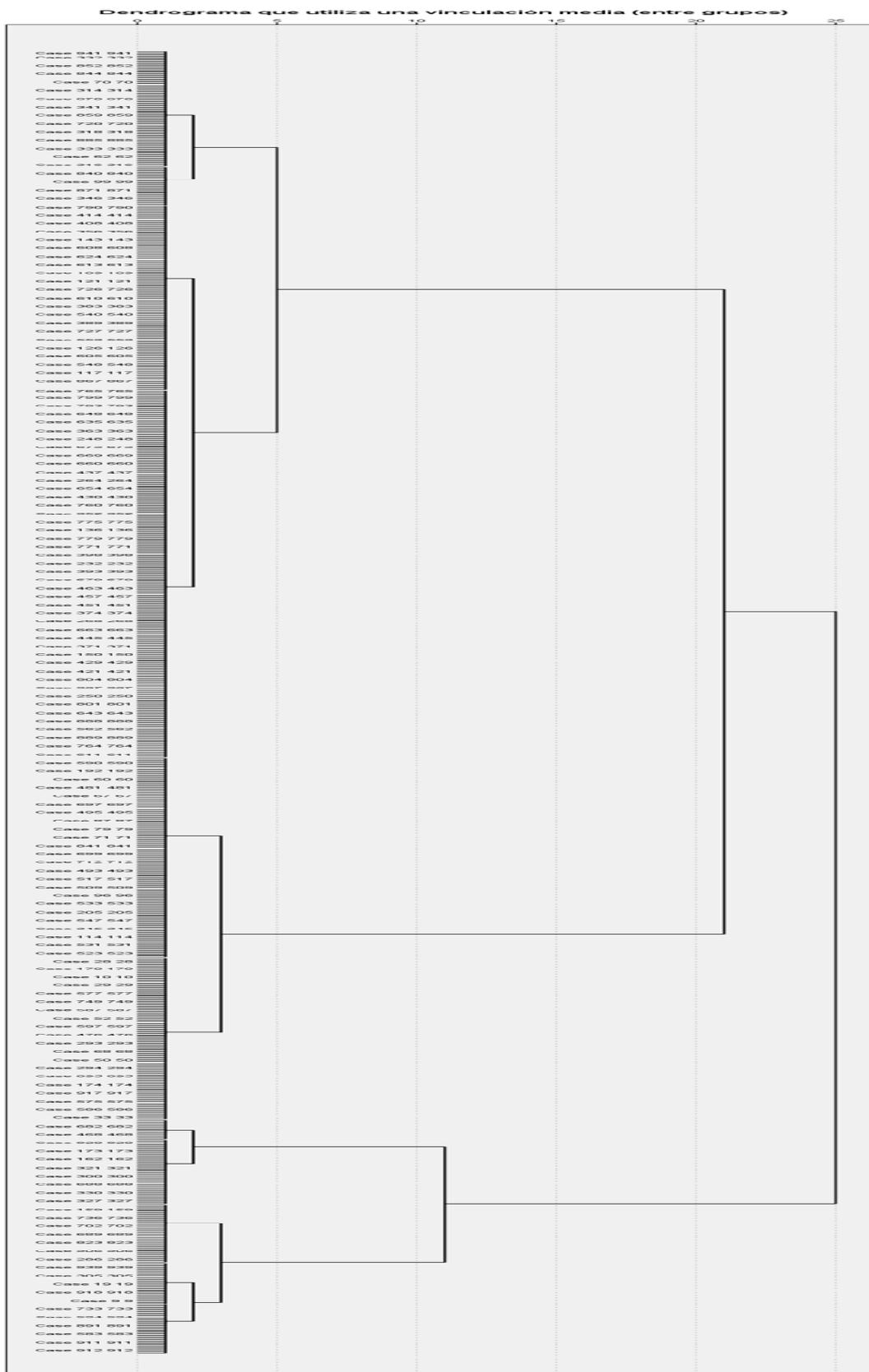


Tabla E: Tabla de contingencia de la variable Antigüedad

Antigüedad (en años)	CLUSTERS				SUMA
	N-Ms	M.N.	N-Mi	Mut.	
,01	0	0	1	1	2
,02	0	0	1	0	1
,04	0	0	1	0	1
,06	0	0	1	0	1
,06	0	0	0	1	1
,08	0	0	1	0	1
,08	1	0	1	2	4
,09	0	0	1	0	1
,10	0	0	0	1	1
,11	0	0	0	1	1
,11	0	0	0	2	2
,13	0	0	1	0	1
,13	1	0	0	0	1
,14	0	0	0	1	1
,15	0	1	0	1	2
,17	0	0	0	5	5
,17	1	0	0	0	1
,18	0	0	0	1	1
,18	0	0	1	0	1
,19	0	1	1	3	5
,20	0	0	1	0	1
,20	0	0	0	1	1
,21	0	0	1	1	2
,21	0	0	0	1	1
,22	0	0	0	1	1
,23	1	0	0	0	1
,24	0	0	0	1	1
,25	0	0	1	0	1
,25	1	0	3	4	8
,26	0	0	1	0	1
,26	0	0	1	0	1
,27	0	0	0	1	1
,29	0	1	0	0	1
,29	0	0	1	1	2
,31	0	0	0	1	1
,31	0	0	0	1	1
,33	0	1	0	4	5
,34	0	0	0	1	1
,35	0	0	0	1	1
,38	0	0	1	1	2
,38	0	1	0	0	1

Tabla E (continuación)

Antigüedad (en años)	CLUSTERS				SUMA
	N-Ms	M.N.	N-Mi	Mut.	
,42	0	3	1	1	5
,42	0	0	0	1	1
,44	0	0	0	1	1
,46	0	0	1	0	1
,50	2	3	4	6	15
,50	0	0	0	1	1
,51	0	1	0	0	1
,51	0	1	0	0	1
,53	1	0	0	0	1
,54	0	0	1	0	1
,54	0	0	0	1	1
,58	0	2	2	1	5
,61	0	0	1	0	1
,63	0	0	1	0	1
,64	0	0	0	1	1
,65	1	0	0	0	1
,67	1	2	1	6	10
,67	1	0	0	1	2
,68	2	0	0	1	3
,69	0	0	1	0	1
,69	0	0	0	1	1
,70	1	0	0	0	1
,71	0	0	0	1	1
,71	0	0	0	1	1
,72	0	0	0	1	1
,75	0	0	0	1	1
,75	1	4	4	6	15
,77	0	0	0	1	1
,78	1	0	0	0	1
,79	1	0	0	0	1
,79	0	0	0	1	1
,80	0	0	1	0	1
,81	0	1	0	0	1
,83	3	1	5	2	11
,86	0	0	0	1	1
,92	0	0	0	3	3
,94	0	0	0	2	2
,95	0	1	0	0	1
,97	1	0	0	0	1
1,00	5	3	22	38	68
1,01	0	1	0	0	1

Tabla E (continuación)

Antigüedad (en años)	CLUSTERS				SUMA
	N-Ms	M.N.	N-Mi	Mut.	
1,02	0	0	1	0	1
1,10	0	0	0	1	1
1,17	0	0	2	1	3
1,19	0	0	0	1	1
1,25	0	0	1	2	3
1,33	0	0	1	0	1
1,38	0	0	0	1	1
1,42	0	1	1	0	2
1,48	1	0	0	0	1
1,50	0	1	2	5	8
1,58	0	0	0	1	1
1,67	0	1	1	0	2
1,75	0	0	0	1	1
1,83	0	0	0	2	2
1,92	0	0	0	1	1
2,00	10	6	23	49	88
2,33	0	0	1	0	1
2,50	0	0	1	5	6
2,58	0	0	0	1	1
2,75	0	0	0	1	1
3,00	2	6	22	33	63
3,08	0	0	0	1	1
3,09	0	0	1	0	1
3,33	0	0	1	0	1
3,50	0	0	0	1	1
3,67	0	0	1	1	2
4,00	2	13	14	29	58
4,17	0	0	1	0	1
4,44	0	0	1	0	1
4,50	0	0	2	0	2
5,00	2	2	10	23	37
5,50	0	0	1	0	1
5,86	0	0	0	1	1
6,00	2	2	3	20	27
7,00	1	2	12	13	28
7,74	0	0	1	0	1
8,00	3	0	8	5	16
8,50	0	0	0	1	1
9,00	2	0	6	9	17
9,78	0	0	0	1	1
10,00	0	0	9	15	24

Tabla E (continuación)

Antigüedad (en años)	CLUSTERS				SUMA
	N-Ms	M.N.	N-Mi	Mut.	
10,50	0	0	0	1	1
11,00	1	1	2	8	12
11,51	0	0	0	1	1
12,00	4	2	7	11	24
12,67	0	0	1	0	1
13,00	1	1	2	5	9
14,00	1	3	4	13	21
14,58	0	1	0	0	1
15,00	1	7	6	6	20
15,87	0	0	1	0	1
16,00	1	0	0	2	3
17,00	0	0	4	6	10
18,00	1	3	3	10	17
19,00	0	0	1	3	4
20,00	2	4	10	11	27
20,58	0	0	0	1	1
20,83	0	0	1	0	1
21,00	0	1	2	3	6
21,21	0	0	0	1	1
22,00	1	1	2	1	5
22,29	0	0	1	0	1
22,68	0	1	0	0	1
23,00	0	1	2	5	8
23,75	0	1	0	0	1
24,00	2	2	1	6	11
24,58	0	0	1	0	1
25,00	1	1	2	8	12
26,00	0	1	1	5	7
27,00	1	2	0	0	3
28,00	1	1	2	4	8
29,00	1	2	3	4	10
30,00	2	2	5	7	16
31,00	0	1	2	2	5
32,00	0	1	2	4	7
33,00	0	0	1	2	3
33,61	0	0	1	0	1
34,00	0	0	0	3	3
36,00	0	0	0	1	1
37,00	0	1	0	0	1
40,00	0	0	0	1	1
48,00	0	1	0	0	1

Por lo que respecta al análisis cluster de las variables de mutualidad de las promesas del empleado, reflejamos algunos de los resultados que nos llevaron a elegir como estructura más adecuada, la de 6 clusters.

Tabla F: Los diez últimos pasos del historial de conglomeración de las variables de mutualidad en las promesas del empleado.

Número de conglomerado	Coeficientes	
	Valores absolutos	Increment. en %
932	405,18	
933	458,30	13,11%
934	529,02	15,43%
935	615,79	16,40%
936	755,05	22,61%
937	904,11	19,74%
938	1.188,96	31,51%
939	1.595,16	34,16%
940	2.489,25	56,05%
941	3.764,00	51,21%

n=942

Tabla G: Valores de  $\eta^2$  para un modelo de 4 o de 6 cluster

	PEss	PEsn	PSns	PEnn
$\eta^2$ -Ward-4	0,729	0,686	0,707	0,615
$\eta^2$ -Ward-6	0,870	0,904	0,787	0,636

Tabla H: Valores de F para un modelo de 4 o 6 clusters

	PEss	PEsn	PSns	PEnn
F-Ward-4	840,267	682,388	752,978	500,119
F-Ward-6	1265,835	1770,511	689,846	327,531

Tabla I: Distribución del n de objetos en los diferentes clusters para una solución de 4 o de 6 perfiles

Warrd-4	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Tot.
	37 3,93%	129 13,69%	769 81,63%	7 0,74%	942

Warrd-6	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6	Tot.
	37 3,93%	129 13,69%	204 21,66%	417 44,27%	7 0,74%	148 15,71%	942



