



Artículo

El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su propia perspectiva¹

The psychological contract in the Public Administration: rights and obligations of the public employee from his or her own perspective

FRANCISCO GRACIA*
JOSÉ M. PEIRÓ**
MIGUEL A. MAÑAS***

RESUMEN

El presente trabajo estudia el contenido y estado del contrato psicológico en una muestra compuesta por 697 trabajadores pertenecientes a una organización de la Administración Pública española. Los resultados muestran que los empleados perciben que la organización realiza las promesas consideradas en un nivel medio (3.6 en una escala con rango de 1 a 7) y presenta un grado de cumplimiento similar (3.7) mientras que las promesas realizadas por los empleados alcanzan niveles más elevados (5.6), según sus propias percepciones al igual que su cumplimiento (5.8). También se observa una mayor diversificación de la percepción de los tipos de promesas del empleador (agrupadas en: bienestar laboral, salario y estabilidad, y participación en la toma de decisiones) que en las del empleado (agrupadas en un único factor). Se han obtenido diferencias significativas en percepciones de promesas y cumplimiento en función del sexo (los varones presentan generalmente niveles más elevados en lo que se refiere a los empleadores) aunque no hay diferencias en las percepciones de equidad. En función del tipo de contrato, las promesas relativas al salario y a la estabili-

¹ Esta investigación ha sido financiada por la ayuda de Investigación SEJ2006-14086/PSIC del Ministerio de Educación y Ciencia. Prof. Jose M. Peiró. Departamento de Psicología social. Facultad de Psicología. Avda. Blasco Ibañez, 21, 46010 Valencia. Jose.M.Peiro@uv.es

* Universidad de Valencia

** Universidad de Valencia e Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

*** Universidad de Almería.

El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde.....

dad laboral muestran resultados mas elevados en los permanentes, aunque es mayor la percepción de equidad en los temporales. Finalmente, se han obtenido diferencias significativas en función del nivel jerárquico en el factor “bienestar laboral” y “participación en la toma de decisiones” de obligaciones del empleador, en los tres factores relativos al cumplimiento del empleador, en justicia y en confianza. Todos estos resultados se discuten y analizan señalándose las implicaciones teóricas y prácticas.

ABSTRACT

This paper examines the contents and status of the psychological contract in a sample of 697 employees in a Public Administration organization. Results show that employees perceive that the organization makes promises at a moderate level (3.6 –range 1-7) and keeps them at a similar level (3.7) whereas they perceive themselves making promises and keeping them at higher levels (5.6 and 5.8 respectively). Employer promises have been found to be more diverse as compared to employee promises: three different types of promises for the employers (well being, wages, job security, and participation in decision making) and only one type for the employees –grouped into the same factor. Significant gender differences have been obtained for the employers’ perception of promise making and keeping (higher perception for males) although no differences were found in equity perception. Significant differences were also found concerning the type of contract –promises and their fulfilment concerning salary and job security are perceived higher by permanent employees whereas temporary employees perceive more equity in the relationships. Finally between-rank differences were found in well-being in the workplace, participation in decision making, the three employer fulfilment factors above mentioned, fairness and trust. Theoretical and practical implications are finally discussed.

PALABRAS CLAVE

Contrato psicológico, Administración Pública, Trabajador permanente, Trabajador temporal, Relaciones empleador-empleado.

KEY WORDS

Psychological contract, Public Administration, Permanent employee, Temporary employee, Employer-employee relationships.

INTRODUCCIÓN

Las relaciones entre el empleado y la organización están cambiando como consecuencia de las importantes transformaciones que están teniendo lugar en el mundo del trabajo (Shore et al., 2004). Las organizaciones de hoy reflejan una diversidad de estructuras que era extraño encontrar a principios del siglo XX. En general son más planas, y sus límites son más permeables. El trabajo se organiza cada vez más en proyectos que cuentan con plazos muy definidos. La tecnología ha aumentado la velocidad con la que se transmite la información, y ha cambiado la manera en que se realiza el trabajo. La globalización ha aumentado la complejidad del entorno de los negocios, provocando que las organizaciones necesiten flexibilidad en un entorno de gran competencia y rápidamente cambiante. En organizaciones predominantemente de servicios, panorama muy diferente al de principios del siglo XX, la orientación hacia el cliente se ha convertido en una competencia clave para lograr ser competitivos. Y finalmente, el trabajador de hoy tampoco demanda del trabajo las mismas cosas que hace unos años. La conciliación familiar sería un buen ejemplo de esto último. Estos cambios han llegado incluso a organizaciones que cabría considerar estables y menos sensibles a dichos cambios, como es el caso de la Administración Pública. Un reflejo de ello se puede constatar el recién aprobado Estatuto del Empleado Público.

Todos estos cambios han provocado, en los últimos años, un mayor interés por el estudio de las relaciones empleado-organización, tema que se ha convertido en un aspecto crítico de las empresas, ya que los líderes organizacionales buscan formas de

satisfacer las necesidades de la organización y de sus empleados al mismo tiempo. En este contexto, el contrato psicológico ha sido señalado como un importante marco para comprender esas relaciones de empleo (Alcover, 2002; Guest, 2004; Millward y Brewerton, 2000; Shore et al., 2004; Shore y Tetrick, 1994; Taylor y Tekleab, 2004). De hecho, los últimos 20 años han sido testigos de un enorme crecimiento en la literatura del contrato psicológico, reflejando precisamente ese interés en comprender las relaciones entre empleado y organización en el entorno actual de las organizaciones laborales (Shore et al., 2004).

Si bien es cierto este crecimiento, sin embargo, la investigación sobre contrato psicológico se ha llevado a cabo casi exclusivamente en empresas privadas (Lemire y Rouillard, 2005; Sparrow, 1996, 1998). Varias son las razones que pueden darse a este hecho.

En primer lugar, el sector público a menudo se ha considerado uno de los entornos de trabajo más protegidos y en el que estructuras formales rígidas han servido con frecuencia para mantenerse alejado de prácticas de dirección "modernas" que pueden, de una u otra forma, amenazar la relación de empleo tradicional consistente en estabilidad de empleo, garantía de avances en el puesto a través de la antigüedad y paga por estatus y nivel jerárquico, a cambio de lealtad, respeto y confianza (Cassar, 2001; Hiltrop, 1996). Por consiguiente, puede haberse asumido que el contrato psicológico en el sector público es estable, no sujeto a cambio.

En segundo lugar, porque el fuerte sindicalismo existente en el sector público ha provocado que las relaciones de empleo vengan dadas, en gran medida, por la

negociación y firma de acuerdos colectivos. Ello conduciría a que hubiera escasas discrepancias en la percepción de las obligaciones adquiridas por las partes. Además, la atenta vigilancia de los representantes sindicales reduciría la probabilidad de que hubiera incumplimiento y violación del contrato psicológico (Cassar, 2001). Parece haberse asumido que en el sector público los contratos psicológicos son muy homogéneos, presentan pocas diferencias, y en términos generales, tienden a cumplirse, es decir, se produce poco incumplimiento o violación de los mismos.

Así el panorama, resulta razonable que los investigadores no se hayan interesado especialmente por el estudio de contratos psicológicos que se perciben como estables, homogéneos y que se cumplen en la mayoría de sus términos. Sin embargo, varias son las razones por las que creemos que puede resultar especialmente interesante estudiar el contrato psicológico en la Administración Pública.

Primero, existe ya cierta evidencia de que los cambios que describíamos anteriormente, y que nadie duda que han afectado de manera importante a la empresa privada, están llegando también al sector público (p. ej., mayores exigencias de calidad, orientación hacia el cliente –usuario o ciudadano-, menor garantía de estabilidad de empleo...). Las siguientes citas literales extraídas de la exposición de motivos del Estatuto Básico del Empleado Público son un buen ejemplo:

“... la finalidad primordial de cualquier reforma en esta materia debe ser mejorar la calidad de los servicios que el ciudadano recibe de la Administración”

“El Estatuto Básico es un paso importante y necesario en un proceso

de reforma, previsiblemente largo y complejo, que debe adaptar la articulación y la gestión del empleo público en España a las necesidades de nuestro tiempo”

“De ello deriva que la continuidad misma del funcionario en su puesto de trabajo alcanzado por concurso se ha de hacer depender de la evaluación positiva de su desempeño, pues hoy resulta ya socialmente inaceptable que se consoliden con carácter vitalicio derechos y posiciones profesionales por aquellos que, eventualmente, no atiendan satisfactoriamente a sus responsabilidades”.

En conclusión, creemos necesario explorar el papel del contrato psicológico en la Administración Pública en un momento de importantes cambios estructurales (reducciones de plantilla, pérdida de la seguridad de empleo, y potenciación de la empleabilidad) que pueden afectar a las relaciones de empleo (Coyle-Shapiro, 2002).

Segundo, los escasos y recientes estudios existentes sobre contrato psicológico en la Administración Pública presentan evidencia de que efectivamente las cosas están cambiando y ello afecta a la percepción del empleado que puede considerar que se ha producido una violación de su contrato psicológico (Cassar, 2001; Coyle-Shapiro, 2002; Lemire y Rouillard, 2005; Van Ruitenbeek, 1999). Así, por ejemplo, en una encuesta entre 171 directivos del sector público realizada por Van Ruitenbeek (1999) se constata que la mayoría de los términos del contrato tradicional que los empleados valoraban en su empleo habían sido violados. Estos incluían entre otras cosas, un sentido de pérdida de la seguridad del empleo y oportunidades disminuidas para el desarrollo de carrera.

En tercer lugar, la ruptura del contrato psicológico es tanto más probable cuanto más transitorias sean las relaciones de empleo (Guest y Conway, 1997, 1998). En esta línea, el aumento de la contratación temporal ha sido una constante en el sector público, lo que facilitaría el incumplimiento de las obligaciones percibidas por las partes del contrato. El informe del Consejo Económico y Social (2005) indica que en nuestro país la evolución de la temporalidad en el sector público durante la última década ha sido ascendente, habiéndose más que duplicado en el período comprendido entre 1987 y 2004.

Cuarto, la oportunidad de analizar todas estas cuestiones en un momento en que la situación del empleado público está en pleno debate (p. ej., reciente aprobación del Estatuto del Empleado Público), permite comprender mejor las percepciones de dichos empleados respecto a sus obligaciones y respecto a las contraprestaciones que la Administración debe proporcionar. De todos modos, es necesario puntualizar que la recogida de datos que se presenta en este estudio, tuvo lugar en 2005, y por tanto, el Estatuto del Empleado Público aún no había sido aprobado. En cualquier caso, el debate sobre el mismo ya se había iniciado. Dicho debate, y la posibilidad de que lo debatido se convirtiera en realidad en un futuro próximo, puede haber afectado al contrato psicológico, y especialmente a la percepción por parte del empleado de que el empleador puede llegar a incumplir ciertas promesas realizadas.

Objetivos del estudio y contribuciones a la investigación sobre esta temática

En este trabajo se aborda el estudio del contrato psicológico en una organización

perteneciente a la Administración Pública. En primer lugar, se trata de conocer el conjunto de obligaciones que el empleado entiende que tiene su empleador en relación a sus empleados, y las que él tiene con ese empleador. En segundo lugar, estudiamos el grado de cumplimiento de dichas promesas. En tercer lugar, obtendremos una cierta evaluación de la calidad de la relación de empleo, mediante el estudio de las percepciones de justicia por parte del empleado y del grado de confianza que manifiesta en su empleador. Finalmente, se analizará si existen diferencias en todas estas variables en función de sexo, del tipo de contrato (permanente versus temporal) y del grupo ocupacional (directivos, profesionales y personal administrativo u operarios).

De este modo, el presente trabajo contribuye a la investigación realizada de varias formas. En primer lugar, aunque la literatura sobre contrato psicológico es abundante, son escasos los estudios en empresas o en la administración pública. En nuestro país, y hasta donde sabemos, son inexistentes. Ocuparse de este tema en el ámbito público, supone una ampliación importante a lo que ha venido a ser la comprensión convencional del contrato psicológico ya que la naturaleza del trabajo en el sector público es diferente de la del sector privado, por lo que los hallazgos anteriores basados en muestras del sector privado pueden no ser generalizables a empleados del sector público (Coyle-Shapiro, 2002). En segundo lugar, no conocemos ningún trabajo en nuestro país, ni en organizaciones públicas ni privadas, que haya explorado junto a las percepciones de las obligaciones del empleador, las propias del empleado y el grado en que ese empleado cree estar cumpliendo sus promesas. Esta percepción es inte-

resante en la medida en que el contrato psicológico puede ser entendido como una relación de intercambio entre dos partes, y que lo que cada una de las partes está dispuesto a dar puede depender de lo que percibe que recibe de la otra parte y del grado en que ésta ha cumplido sus promesas. A la base de este planteamiento se encuentran las teorías del intercambio (Blau, 1964) y la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960).

El contrato psicológico y el estado de la relación de empleo

El origen del constructo de contrato psicológico se sitúa en el trabajo de Argyris (1960), quien lo aplicó para comprender la relación entre los empleados de la cadena de producción y sus encargados, haciendo referencia al acuerdo implícito que existía entre las dos partes: si el encargado respetaba las normas de la cultura informal de los empleados, estos continuarían produciendo de forma satisfactoria sin dar apenas problemas. Otros dos trabajos clásicos, citados con frecuencia son los de Levinson, Price, Munden, Mandl y Solley (1962) y Schein (1965) quienes entienden el contrato psicológico como el conjunto de expectativas mutuas:

“un conjunto de expectativas mutuas de las cuales las partes de la relación puede que ni tan siquiera sean conscientes, pero que sin embargo, gobiernan su relación hacia la otra parte” (Levinson et al., 1962, 21)

“estas expectativas no sólo se refieren a cuánto trabajo debe realizarse a cambio de cuánta paga, sino que comprende también el conjunto total de

derechos, privilegios y obligaciones entre el trabajador y la organización” (Schein, 1965, 11).

Como señala Roehlimg (1997), en su análisis histórico de la literatura de contrato psicológico, la obra de Schein fue tan relevante que fue citada prácticamente en todos los trabajos realizados durante la década de los 70 y los 80. Sin embargo, un punto de inflexión en esa literatura tuvo lugar con la publicación del artículo de Rousseau (1989) *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, y el tratamiento más extensivo que sobre los mismos se hace en el libro que publica en 1995. En el primero, el contrato psicológico se define como “creencias del individuo respecto a los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre dicho individuo y otra parte” (p.123), dando lugar a la comprensión actual del concepto. De acuerdo con Rousseau (1989, p. 124), el contrato psicológico se forma cuando “un individuo percibe que las contribuciones que él o ella hace obligan a la organización a actuar en reciprocidad (o viceversa)”. Es la creencia en esta obligación de reciprocidad, la que constituye el contrato psicológico.

Para los propósitos de nuestro estudio, hemos elegido otra definición posterior de esta autora:

“Creencia del individuo en la existencia de obligaciones mutuas entre él mismo y otra parte, tal como el empleador” (Rousseau y Tijoriwala, 1998, p.679).

En este último trabajo Rousseau define una obligación como un compromiso hacia alguna acción futura. Cuando entra en una relación de empleo, el empleado se

da cuenta que está contrayendo una obligación de proporcionar una serie de servicios a la organización, que incluye seguir las directrices de la dirección, pero no necesariamente de forma exclusiva. Y al mismo tiempo, el empleado percibe que la organización está también obligada a proporcionarle algunas cosas a cambio, siendo el salario el elemento más evidente. Las comunicaciones habladas y escritas, así como las acciones llevadas a cabo por la organización, proporcionan al empleado *inputs* de cuáles son las promesas de acción futura a las que la organización se ha comprometido, constituyendo las obligaciones del empleador.

En síntesis, el contrato psicológico hace referencia al conjunto de obligaciones que el empleado percibe entre él y su empleador, y que configuran la relación de intercambio entre las partes del contrato.

Un aspecto clave dentro de la teoría del contrato psicológico es el grado en que se cumplen dichas promesas u obligaciones. La entrega (*delivery*) o cumplimiento del contrato (*fulfillment*), o por el contrario, su incumplimiento o ruptura (*breach*), han sido ampliamente estudiados, mostrándose altamente relevantes para entender la conducta organizacional. Concretamente se han encontrado relaciones entre esta variable y la satisfacción con el trabajo (Gakovic y Tetrick, 2003; Johnson y O'Leary-Kelly, 2003; Robinson y Rousseau, 1994), el compromiso organizacional (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Johnson y O'Leary-Kelly, 2003), la confianza en la organización (Robinson y Rousseau, 1994), el desempeño laboral (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003; Robinson, 1996; Turnley y Feldman, 2000), la conducta de ciudadanía organizacional (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Lo y Aryee, 2003; Robinson, 1996;

Robinson y Morrison, 1995; Turnley y Feldman, 2000), el agotamiento emocional (Gakovic y Tetrick, 2003), el cinismo (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003), el absentismo (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003), la propensión al abandono (Lo y Aryee, 2003; Robinson, 1996; Robinson y Rousseau, 1994; Turnley y Feldman, 2000) y el abandono de la organización (Robinson, 1996; Robinson y Rousseau, 1994). Recientemente, Zhao, Wayne, Glibkowski y Bravo (2007) llevaron a cabo un meta-análisis para examinar la influencia de la ruptura del contrato psicológico en ocho resultados relacionados con el trabajo: violación, desconfianza, satisfacción laboral, compromiso organizacional, propensión al abandono, abandono real de la organización, conducta de ciudadanía organizacional y conducta intra-rol. Se encontraron relaciones entre la ruptura del contrato psicológico y todas las variables, salvo la de abandono real de la organización. Es decir, que la ruptura del contrato psicológico guarda relación con reacciones afectivas y con actitudes e incluso con el propio comportamiento dentro de la organización, lo que nos da una medida de la importancia de su estudio.

Mucho más incierto es el estatus de la justicia y de la confianza en la investigación existente sobre contrato psicológico. No obstante, Guest y Conway (2002) han argumentado a favor de la inclusión de ambas variables dentro de la investigación sobre contrato psicológico. La justicia se refiere al grado de equidad que el individuo percibe en el intercambio de contribuciones y compensaciones con su organización. Por último, la confianza se refiere al grado en que el individuo está dispuesto a asumir situaciones de vulnerabilidad sobre el supuesto de que la organización, la dirección de la misma o su superior inmediato no harán un uso perjudicial para él.

Según Guest y Conway (2002), la consideración de las percepciones de justicia y confianza junto al grado de cumplimiento de las promesas, nos permite hacer una evaluación más completa del estado actual de la relación de empleo entre el empleado y su empleador. Así pues el objetivo del presente estudio es el análisis de los contenidos y estado del contrato psicológico prestando especial atención a la percepción del empleado de las promesas realizadas por su organización y el grado en que las cumple y sus propias promesas a la organización y el cumplimiento de las mismas. También se pretende determinar las diferencias en esas variables en función del sexo, tipo de contrato y nivel jerárquico ocupado por el sujeto en la organización. Dada la naturaleza predominantemente descriptiva y exploratoria de nuestro estudio no se formulan hipótesis específicas.

METODOLOGÍA

Muestra

La muestra con la que se ha realizado esta investigación está compuesta por 697 empleados pertenecientes a una organización de la Administración Pública (tasa media de respuesta del 58.08%). El personal de dichos equipos estaba formado fundamentalmente por: operarios, operarios cualificados, administrativos, profesionales técnicos y directivos, con edades comprendidas entre 24-68 años (siendo el colectivo de mediana edad (37 y 49 años) el que mayor implicación y participación mostraron. En relación a la variable sexo, el 49.6% de la muestra estaba formada por 50.4% mujeres. En cuanto al nivel de formación, el 55% disponía de estudios superiores (diplomatura y licenciatura) y por lo que se

refiere al régimen de su relación laboral con la Administración, el 38.1% estaban adscritos al régimen laboral de personal fijo y el 29.9% a un régimen funcionarial. En relación al tipo de contrato de los contratados temporalmente, cabe destacar que el 56.5% cuentan con un contrato de interinidad, el 37.5% están contratados por una empresa de limpieza, el 2.6% pertenecen a una empresa de seguridad y, finalmente, el 3.4% tienen un contrato en prácticas, aprendizaje o formación.

Procedimiento

Antes de proceder a la aplicación de los instrumentos de medida, se remitió una carta al Presidente de dicha organización, solicitando su colaboración. En la carta se especificaba las características de la investigación a realizar y, además, se garantizaba la confidencialidad en el tratamiento de los datos. Recibida su conformidad, se remitió una carta similar a los directores de cada uno de los equipos de trabajo que a su vez, informaron a sus subordinados del objetivo del proyecto y de la importancia de su colaboración y participación, así como de las fechas de las reuniones convocadas para realizar la cumplimentación de los cuestionarios.

Los cuestionarios fueron cumplimentados dentro del horario de trabajo, y en presencia de al menos un investigador, quien garantizaba el tratamiento confidencial de la información y se ofrecía a resolver las dudas que pudieran surgir en la cumplimentación del instrumento.

Variables

Se incluyeron tres variables independientes: sexo (hombre= 0; mujer= 1), tipo

de contrato (permanente=0; temporal=1) y grupo ocupacional (administrativo, profesional y directivo). También se han considerado diversas variables dependientes. En todas ellas, la escala de respuesta presentaba un formato tipo Likert de 7 puntos que oscilaba desde "1.- Nada en absoluto" hasta "7.- Completamente".

Obligaciones del empleador: grado en que el individuo percibe que su organización le ha prometido o se ha comprometido en una serie de aspectos. Esta variable fue medida a través de una escala de 14 ítems. Algunos ejemplos son los siguientes: "proporcionarle un trabajo interesante", "proporcionarle un trabajo razonablemente estable" o "proporcionarle un buen sueldo a cambio del trabajo que realiza". El coeficiente alfa de Cronbach para la escala es de 0.92.

Obligaciones del empleado: grado en que el empleado ha adoptado una serie de promesas o compromisos con su organización. Esta variable se mide con una escala de 10 ítems. Algunos ejemplos son los siguientes: "ser puntual", "ir a trabajar incluso si no se encuentra especialmente bien" o "ser cortés con el público incluso si ellos son descorteses y desagradables con usted". El alfa de Cronbach es de 0.87.

Cumplimiento del empleador: grado en que el individuo percibe que su organización ha cumplido con las promesas y compromisos contenidos en la escala de "obligaciones del empleador". Esta variable se evaluó a través de 14 ítems, y se obtuvo en ella un coeficiente alfa de 0.93.

Cumplimiento del empleado: grado en que el individuo percibe que ha cumplido con las promesas o compromisos contenidos en la escala "obligaciones del emplea-

do". Esta variable se mide mediante 10 ítems. El coeficiente alfa fue de 0.88.

Justicia: Se mide con una escala de cuatro ítems formulados como cuestiones que intentan determinar la percepción del empleado acerca de si recibe un trato justo y equitativo por parte de la organización en la relación de intercambio del empleado con ella. La escala no mide de forma específica ninguno de los tres tipos de justicia que habitualmente se consideran: distributiva, de procedimientos e interaccional, por lo que esta medida se debe considerarse como una escala de justicia global. Atendiendo al contenido de los ítems, dos de ellos hacen referencia a la justicia distributiva, y los otros dos, una a la de procedimientos y otro a la interaccional. Algunos ejemplos de ítems son los siguientes: "En términos generales, ¿siente que se le recompensa justamente por la cantidad de esfuerzo que pone en el trabajo?" o "¿Siente que los cambios que se llevan a cabo en su empresa se realizan de forma equitativa?". El coeficiente alfa de la escala es de 0.86.

Confianza: Fue medida mediante una escala de cuatro ítems formulados de forma interrogativa que evalúan la confianza del empleado en la organización. Algunos ejemplos de ítems son los siguientes: "En general, ¿cuánto confía en que su empresa mantenga sus promesas o compromisos con usted y con otros empleados?" o "¿Hasta qué punto confía en que la dirección tenga en cuenta sus intereses?". El coeficiente alfa de Cronbach que arrojó fue de 0.87.

Análisis

El análisis estadístico de los datos se ha estructurado en tres grandes bloques.

En primer lugar, se calcularon estadísticos descriptivos, correlaciones (a través del coeficiente de correlación de Pearson) y fiabilidad para cada una de las variables, y en algunos casos también para los diferentes ítems. En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio en las variables “obligaciones del empleador” y “obligaciones del empleado”, tomándolas por separado. Para ello, se empleó el *método de mínimos cuadrados no ponderados* estando sujeta la solución final a una rotación *oblímin*. Para la realización de este análisis exploratorio se probó una estructura tanto de factores relacionados como de factores no relacionados. Creíamos quizás más adecuada la primera de ellas, y efectivamente se encontraron algunos ítems que saturan en dos factores. En cualquier caso, posteriormente se expondrán los resultados derivados de este análisis. Por último, se llevaron a cabo análisis diferenciales a través de ANOVA y las pruebas a posteriori pertinentes en cada caso. El objetivo, en este caso era determinar si existían diferentes percepciones en las distintas variables de contrato psicológico en función del sexo, el tipo de contrato y el grupo ocupacional. El tratamiento de los datos se llevó a cabo mediante el paquete estadístico SPSS.

RESULTADOS

En primer lugar, se presentan estadísticos descriptivos, correlaciones y fiabilidad de las variables del estudio. En segundo lugar, se ofrecen los estadísticos descriptivos por ítems de las obligaciones del empleador, el cumplimiento del empleador, las obligaciones del empleado, y el cumplimiento del empleado. Ello permite estudiar con mayor detalle el contenido

del contrato psicológico entre empleado y empleador, así como el grado de cumplimiento de cada una de las partes en los diferentes aspectos prometidos. En tercer lugar, se exponen los resultados obtenidos en el análisis factorial de las variables “obligaciones del empleador” y “obligaciones del empleado”. Finalmente, se presentan los resultados referentes a los análisis ANOVA realizados para ver si existían diferencias en las distintas variables de contrato psicológico en función del sexo, el tipo de contrato y el grupo ocupacional.

Estadísticos descriptivos, correlaciones y fiabilidades de las variables

En la Tabla 1 puede contemplarse los estadísticos descriptivos, correlaciones y fiabilidad de las variables de estudio. Como ya hemos señalado, las variables consideradas presentan en todos los casos coeficientes alpha de Cronbach por encima de 0.85, indicándonos una alta fiabilidad de las medidas empleadas. Por otra parte, se obtuvo una media relativamente baja en obligaciones y cumplimiento del empleador, ambas por debajo de 4.00 (punto medio de la escala de respuesta). En lo que respecta a la justicia y confianza percibidas, cabe decir que ambas se dan en niveles medios, ligeramente inferiores a 4.00 (punto medio de la escala), aunque con una variabilidad de respuesta amplia (1.46 y 1.50 respectivamente). Por el contrario, se obtienen puntuaciones altas –cercanas al punto máximo de la escala– para las variables obligaciones del empleado (5.57) y cumplimiento del empleado (5.83), observándose además menor variabilidad (0.98 y 0.88 respectivamente). Este último resultado no es extraño (p. ej., “sesgo favorable al yo”) y será comentado en la discusión.

Tabla 1.
Análisis descriptivos, correlaciones y fiabilidad de las variables objeto de estudio

	M	DT	1	2	3	4	5	6
1. Obligaciones del empleador	3.60	1.36	0.92					
2. Cumplimiento del empleador	3.68	1.38	.798(**)	0.93				
3. Obligaciones del empleado	5.57	0.98	.298(**)	.321(**)	0.87			
4. Cumplimiento del empleado	5.83	0.88	.280(**)	.336(**)	.795(**)	0.88		
5. Justicia	3.83	1.46	.438(**)	.538(**)	.178(**)	.150(**)	0.86	
6. Confianza	3.88	1.50	.495(**)	.568(**)	.235(**)	.196(**)	.691(**)	0.87

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
 Los coeficientes alpha de Cronbach se muestran en la diagonal de la tabla.

Finalmente, todas las variables estudiadas presentan correlaciones significativas ($p < 0.01$) y de signo positivo. Destacaríamos en primer lugar, la correlación encontrada entre obligaciones del empleador y del empleado, y entre cumplimiento del empleador y del empleado. Es decir, cuanto mayor son las obligaciones y el cumplimiento de una de las partes del contrato, mayores son las obligaciones y el cumplimiento de la otra parte. Este resultado refleja la idea tan aceptada en la literatura sobre contrato psicológico de que lo que uno da en la relación (tanto aquello a lo que se siente obligado como aquello que cumple) viene en parte determinado por lo que recibe de la otra parte (Gouldner, 1960). En segundo lugar, resaltaríamos las elevadas correlaciones existentes entre cumplimiento de las obligaciones por parte del empleador y las percepciones del empleado de justicia y confianza. Esto es, cuanto mayor es el grado de cumplimiento de obligaciones por parte del empleador, mayor es la justicia percibida y el grado de confianza en ese empleador. Este dato

es un indicio de la relevancia del cumplimiento de las promesas en la evaluación que el empleado hace de la calidad de la relación de empleo.

Resultados descriptivos por ítems: el contrato psicológico en detalle

Seguidamente se exponen los estadísticos descriptivos para cada ítem considerado en la evaluación del contrato psicológico, es decir, obligaciones del empleador, cumplimiento del empleador, obligaciones del empleado y cumplimiento del empleado. Se presentan primero los resultados que tienen que ver con el empleador, y posteriormente, los del empleado.

Obligaciones y cumplimiento por parte del empleador

La tabla 2 muestra los estadísticos descriptivos relativos a la variable "obligaciones del empleador".

Tabla 2.
Obligaciones del empleador

	N	M	DT
¿Proporcionarle un trabajo razonablemente estable?	597	4.48	2.16
¿Garantizarle un trato justo por parte de la dirección y del superior inmediato?	595	4.34	1.93
¿Proporcionarle oportunidades de trabajar junto con otras personas de manera agradable?	593	4.20	1.92
¿Proporcionarle un buen sueldo a cambio del trabajo que realiza?	600	3.94	1.91
¿Proporcionarle un buen clima de trabajo?	596	3.94	1.87
¿Proporcionarle una paga acorde a su nivel de desempeño?	588	3.92	1.87
¿Ofrecerle flexibilidad organizacional para ajustar demandas de su familia u otros aspectos externos con el trabajo?	584	3.64	1.94
¿Proporcionarle oportunidades de avance y crecimiento?	589	3.49	1.86
¿Proporcionarle un trabajo interesante?	607	3.28	1.99
¿Proporcionarle una carrera laboral?	589	3.26	1.87
¿Permitirle participar en la toma de decisiones?	589	3.03	1.74
¿Permitirle participar en decisiones importantes?	586	2.97	1.72
¿Ayudarle a tratar con problemas que encuentra fuera del trabajo?	585	2.82	1.72
¿Proporcionarle un trabajo desafiante?	577	2.67	1.68

Como puede observarse en la Tabla 2, las promesas que la institución pública hace con más frecuencia a sus trabajadores están relacionadas con: “proporcionarle un trabajo razonablemente estable” ($\bar{X}=4.48$); “garantizarle un trato justo por parte de la dirección y del superior inmediato” ($\bar{X}=4.34$), y “proporcionarle oportunidades de trabajar junto con otras personas de manera agradable” ($\bar{X}=4.20$).

Por el contrario, las promesas que la institución pública hace con menos frecuencia a sus empleados son: “proporcionarle un trabajo desafiante” ($\bar{X}=2.67$); “ayudarle a tratar con problemas que encuentra fuera del trabajo” ($\bar{X}=2.82$); “permitirle participar en decisiones importantes” ($\bar{X}=2.97$).

En la Tabla 3, puede contemplarse el grado en que se han cumplido dichas promesas.

Así, las promesas que se cumplen en mayor medida por parte de la institución pública están referidas a: “Proporcionarle un trabajo razonablemente estable” ($\bar{X}=4.57$); “Garantizarle un trato justo por parte de la dirección y del superior inmediato” ($\bar{X}=4.39$) y “Proporcionarle oportunidades de trabajar con otras personas de manera agradable” ($\bar{X}=4.30$).

Por el contrario, las promesas que se cumplen en menor medida por parte de la institución pública son: “Proporcionarle un trabajo desafiante” ($\bar{X}=2.93$); “Permitirle participar en decisiones importantes”

Tabla 3.
Cumplimiento del empleador

	N	M	DT
¿Proporcionarle un trabajo razonablemente estable?	578	4.57	2.12
¿Garantizarle un trato justo por parte de la dirección y del superior inmediato?	578	4.39	1.93
¿Proporcionarle oportunidades de trabajar junto con otras personas de manera agradable?	576	4.30	1.86
¿Proporcionarle un buen sueldo a cambio del trabajo que realiza?	582	4.07	1.84
¿Proporcionarle un buen clima de trabajo?	575	4.04	1.86
¿Proporcionarle una paga acorde a su nivel de desempeño?	570	3.94	1.84
¿Ofrecerle flexibilidad organizacional para ajustar demandas de su familia u otros aspectos externos con el trabajo?	578	3.69	1.92
¿Proporcionarle oportunidades de avance y crecimiento?	570	3.68	1.95
¿Proporcionarle un trabajo interesante?	575	3.43	1.80
¿Proporcionarle una carrera laboral?	568	3.30	1.88
¿Permitirle participar en la toma de decisiones?	564	3.02	1.75
¿Ayudarle a tratar con problemas que encuentra fuera del trabajo?	565	2.97	1.77
¿Permitirle participar en decisiones importantes?	571	2.93	1.75
¿Proporcionarle un trabajo desafiante?	555	2.93	1.74

(\bar{X} =2.93); o “Ayudarle a tratar con problemas que encuentra fuera del trabajo” (\bar{X} =2.97).

Obligaciones y cumplimiento por parte del empleado

A continuación, se presenta en la Tabla 4 los estadísticos descriptivos relativos a las obligaciones del empleado.

Como se observa en la Tabla 4, las promesas que los empleados de la institución pública hacen con más frecuencia están referidas a: “Ser puntual” (\bar{X} =6.21), “Ser un buen miembro del equipo de trabajo” (\bar{X} =6.14) y “Ayudar a otros con su traba-

jo” (\bar{X} =6.00). Los tres items han obtenido una media alta, muy cercana a la puntuación máxima.

Por el contrario, las promesas que realizarían con menos frecuencia están relacionadas con: “Trabajar con entusiasmo en tareas que preferiría no tener que hacer” (\bar{X} =4.94), “Ir a trabajar incluso si no se encuentra especialmente bien” (\bar{X} =4.96) y “Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de la descripción de su puesto” (\bar{X} =5.14). Estas serían las tres puntuaciones medias más bajas observadas, pero cabe decir que todas ellas son relativamente altas, en cualquier caso por encima de la puntuación media de las opciones de respuesta (4.00).

Tabla 4.
Obligaciones del empleado

	N	M	DT
¿Ser puntual?	661	6.21	1.08
¿Ser un buen miembro del equipo de trabajo?	659	6.14	1.06
¿Ayudar a otros con su trabajo?	658	6.00	1.15
Ser cortés con los clientes o el público incluso si ellos son descorteses y desagradables con usted?	648	5.94	1.27
¿Trabajar horas fuera de la jornada cuando sea necesario?	644	5.62	1.60
¿Mostrar lealtad a la organización?	647	5.52	1.48
¿Proteger la imagen de la Institución?	646	5.36	1.59
¿Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de la descripción de su puesto?	651	5.14	1.69
¿Ir a trabajar incluso si no se encuentra especialmente bien?	647	4.96	1.83
¿Trabajar con entusiasmo en tareas que preferiría no tener que hacer?	645	4.94	1.62

A continuación, se presenta en la Tabla 5, los estadísticos descriptivos de cada ítem en lo que se refiere al cumplimiento del empleado.

La Tabla 5 muestra, las promesas o compromisos que los empleados cumplen en mayor o menor medida. En cuanto a las primeras, las que cumplen en mayor medi-

Tabla 5.
Cumplimiento del empleado

	N	M	DT
¿Ser un buen miembro del equipo de trabajo?	646	6.18	1.00
¿Ser puntual?	643	6.16	1.13
¿Ayudar a otros con su trabajo?	635	6.12	1.01
¿Ser cortés con los clientes o el público incluso si ellos son descorteses y desagradables con usted?	635	6.10	1.09
¿Trabajar horas fuera de la jornada cuando sea necesario?	636	5.97	1.39
¿Mostrar lealtad a la organización?	630	5.78	1.29
¿Ir a trabajar incluso si no se encuentra especialmente bien?	641	5.72	1.45
¿Proteger la imagen de la Institución?	636	5.69	1.37
¿Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de la descripción de su puesto?	631	5.52	1.46
¿Trabajar con entusiasmo en tareas que preferiría no tener que hacer?	628	5.12	1.55
N válido (según lista)	573		

da, suelen estar referidas a: “Ser un buen miembro del equipo de trabajo” (\bar{X} =6.18); “Ser puntual” (\bar{X} =6.16) y “Ayudar a otros con su trabajo” (\bar{X} =6.12).

En cuanto a las promesas que cumplen en menor medida, éstas suelen referirse a: “Trabajar con entusiasmo en tareas que preferiría no tener que hacer” (\bar{X} =5.12); “Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de la descripción de su puesto” (\bar{X} =5.52); “Proteger la imagen de la Institución Pública” (\bar{X} =5.69).

Se puede observar que aunque se han separado las promesas que más se cumplen de las que menos se cumplen, ambas han obtenido unas puntuaciones medias altas, en cualquier caso por encima del punto medio de la escala (4.00).

Resultados de los análisis factoriales para las obligaciones del empleador y del empleado

El análisis factorial exploratorio en las variables de la primera escala, *obligaciones del empleador*, ofrece un índice KMO de 0,908, siendo la prueba de esfericidad de Barlett estadísticamente significativa ($\chi^2=4303,82$, $p<0,001$). Ambos resultados permiten asegurar que el modelo factorial resultante puede ser adecuado siempre que sea interpretable teóricamente. Se utilizó como criterio para la asignación de los items a los factores una carga factorial igual o superior a 0,25.

En la Tabla 6, se muestra la matriz de configuración resultante del análisis factorial.

Tabla 6.
Matriz de Configuración “obligaciones del empleador”

	Factor		
	1	2	3
9. ¿Garantizarle un trato justo por parte de la dirección y del superior inmediato?	,829		
10. ¿Proporcionarle oportunidades de trabajar junto con otras personas de manera agradable?	,803		
7. ¿Proporcionarle un buen clima de trabajo?	,748		
14. ¿Proporcionarle oportunidades de avance y crecimiento?	,689		
12. ¿Ofrecerle flexibilidad organizacional para ajustar demandas de su familia u otros aspectos externos con el trabajo?	,603		
13. ¿Ayudarle a tratar con problemas que encuentra fuera del trabajo?	,528		,281
3. ¿Proporcionarle un buen sueldo a cambio del trabajo que realiza?		,754	
8. ¿Proporcionarle una paga acorde a su nivel de desempeño?	,415	,524	
2. ¿Proporcionarle un trabajo razonablemente estable?		,438	
5. ¿Permitirle participar en la toma de decisiones?			,768
4. ¿Proporcionarle un trabajo desafiante?			,754
11. ¿Permitirle participar en decisiones importantes?	,368		,661
1. ¿Proporcionarle un trabajo interesante?		,284	,559
6. ¿Proporcionarle una carrera laboral?	,274		,353

Según los resultados que se exponen Tabla 6, dentro de la variable “obligaciones del empleador” pueden distinguirse 3 factores con valor propio (eigenvalue) mayor que 1, que explican conjuntamente un 58,85% de la varianza. En el factor 1, quedarían incluidos los items “garantizar un trato justo”, “trabajar con otros de manera agradable”, “un buen clima”, “oportunidades de avance”, “ajuste a demandas externas” y “ayuda con problemas externos”. Teóricamente este factor cabe denominarlo, “*bienestar laboral*”. En el factor 2, saturaron los items “buen sueldo”, “paga acorde a desempeño” y “trabajo estable”. Este segundo factor lo denominaremos “*Salario y estabilidad laboral*”. Por último, en el tercer factor quedan incluidos los items “participar en toma de decisiones”, “trabajo desafiante”, “participar en decisiones importantes”, “trabajo interesante” y “carrera laboral”. Este factor lo denominamos “*Participación en la toma de decisiones*”. Los tres factores guardan clara correspondencia con la clásica distinción en Psicología del Trabajo,

y especialmente en el campo de la motivación, entre factores sociales, extrínsecos e intrínsecos. Los tres factores están relacionados de forma estadísticamente significativa entre ellos ($p < 0.01$): “bienestar laboral” y “salario y estabilidad” ($\gamma = 0.443$), “bienestar laboral” y “participación en la toma de decisiones” ($\gamma = 0.632$) y “salario y estabilidad” y “participación en la toma de decisiones” ($\gamma = 0.288$).

En cuanto a las obligaciones del empleado, las medidas y pruebas para el análisis factorial también resultaron adecuadas y estadísticamente significativas (KMO = 0,855. Prueba de esfericidad de Barlett $\chi^2 = 2892,12$ $p < 0,001$). La Tabla 7 muestra la matriz factorial resultante.

En este caso, según se observó en el gráfico de sedimentación así como en la matriz factorial, los items arrojan saturaciones altas (superiores a 0,50) para poder ser explicada esta variable como unidimensional o con un único factor. Se obtuvo, por tanto, un único componente con

Tabla 7.
Matriz Factorial “obligaciones del empleado”

	Factor
	1
2. ¿Proteger la imagen de la Institución?	,760
6. ¿Ser un buen miembro del equipo de trabajo?	,759
8. ¿Ayudar a otros con su trabajo?	,745
3. Mostrar lealtad a la organización?	,696
10. ¿Trabajar con entusiasmo en tareas que preferiría no tener que hacer?	,671
5. ¿Ser cortés con los clientes o el público incluso si ellos son descorteses y desagradables con usted?	,664
9. ¿Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de la descripción de su puesto?	,649
1. ¿Ir a trabajar incluso si no se encuentra especialmente bien?	,553
4. ¿Trabajar horas fuera de la jornada cuando sea necesario?	,534
7. ¿Ser puntual?	,500

valor propio (eigenvalue) mayor que 1, que explicaba el 43,48% de la varianza.

Resultados de los análisis diferenciales (ANOVAs)

En último lugar, se presentan los resultados de los análisis de varianza (ANOVAs). El objetivo de estos análisis era determinar si existían diferencias en las variables de estudio según el sexo (mujer, hombre), según el tipo de contrato (temporal o permanente), y según el nivel jerárquico dividido en tres niveles (operarios y administrativos, profesionales o puestos técnicos y puestos directivos). Iremos presentando cada uno de ellos por separado.

Diferencias en función del sexo

Como pueden contemplarse en la tabla 8, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en función del sexo en las obligaciones del empleador, en el factor “bienestar laboral” de las obligaciones del empleador, en el factor “participación en la toma de decisiones” de las obligaciones del empleador, en el factor “bienestar laboral” de cumplimiento del empleador, en el factor “participación en la toma de decisiones” de cumplimiento del empleador, y en confianza.

La comparación de las medias revela que los hombres perciben más obligaciones en su empleador que las mujeres. Concretamente, aunque hombres y mujeres no perciben que existan diferencias en las obligaciones que tienen sus empleadores respecto al “salario y estabilidad laboral”, sí que las perciben en los factores que hemos denominado “bienestar laboral” y “participación en la toma de decisiones”.

Un patrón muy similar se obtiene respecto al cumplimiento. Los hombres perciben que el empleador cumple con sus obligaciones de “bienestar laboral” y de “participación en la toma de decisiones” en mayor medida que las mujeres.

Sin embargo, y a pesar de que las mujeres perciben menor cumplimiento en su empleador que los hombres, hombres y mujeres no difieren en las obligaciones que perciben que tienen respecto al empleador, ni en el grado en que cumplen con las mismas.

Por último, aunque hombres y mujeres no difieren en el grado de justicia que perciben, las mujeres desconfían en mayor medida que los hombres de su organización.

Diferencias en función del tipo de contrato

En la tabla 9 se presentan los resultados en función del tipo de contrato. Se encontraron diferencias significativas entre permanentes y temporales en el factor “salario y estabilidad laboral” tanto de obligaciones del empleador como de su cumplimiento y en justicia. Concretamente, la comparación de medias permite concluir que los permanentes perciben en el factor “salario y estabilidad laboral” un mayor número de obligaciones en sus empleadores que los temporales. También perciben un mayor cumplimiento de esas obligaciones. Sin embargo, permanentes y temporales no difieren en las obligaciones que perciben tener respecto al empleador, ni en el grado en que manifiestan haber cumplido dichas obligaciones.

Por último, aunque permanentes y temporales no difieren en el grado de confian-

Tabla 8.
Resultados de los ANOVAS en función del sexo

	Hombres		Mujeres		F	p
	M	DT	M	DT		
Obligaciones del empleador	3,73	1,30	3,43	1,28	6,87	0,009
Bienestar laboral	3,92	1,51	3,64	1,52	5,26	0,022
Salario y estabilidad laboral	4,19	1,64	4,05	1,69	0,96	0,329
Participación en toma de decisiones	3,23	1,47	2,88	1,44	8,98	0,003
Cumplimiento del empleador	3,75	1,33	3,54	1,31	3,22	0,073
Bienestar laboral	3,94	1,49	3,70	1,49	3,82	0,051
Salario y estabilidad laboral	4,24	1,57	4,15	1,67	0,36	0,546
Participación en toma de decisiones	3,37	1,46	3,02	1,47	8,47	0,004
Obligaciones del empleado	5,57	1,04	5,58	0,92	0,01	0,914
Cumplimiento del empleado	5,86	0,96	5,79	0,81	1,00	0,317
Justicia	3,89	1,44	3,78	1,40	0,93	0,336
Confianza	4,01	1,46	3,74	1,48	5,50	0,019

Tabla 9.
Resultados de los ANOVAS en función del tipo de contrato

	Permanente		Temporal		F	p
	M	DT	M	DT		
Obligaciones del empleador	3,63	1,29	3,46	1,32	2,10	0,148
Bienestar laboral	3,75	1,55	3,78	1,47	0,03	0,854
Salario y estabilidad laboral	4,39	1,64	3,59	1,59	32,15	0,001
Participación en toma de decisiones	3,09	1,48	2,99	1,44	0,68	0,410
Cumplimiento del empleador	3,69	1,31	3,55	1,38	1,10	0,294
Bienestar laboral	3,78	1,51	3,89	1,49	0,65	0,420
Salario y estabilidad laboral	4,43	1,52	3,72	1,70	26,42	0,001
Participación en toma de decisiones	3,22	1,46	3,15	1,52	0,29	0,588
Obligaciones del empleado	5,54	1,01	5,66	0,93	1,90	0,169
Cumplimiento del empleado	5,83	0,89	5,84	0,87	0,05	0,817
Justicia	3,73	1,42	4,00	1,43	4,97	0,026
Confianza	3,87	1,48	3,86	1,49	0,00	0,986

za en el empleador, sí que lo hacen en el grado de justicia que perciben en la relación de empleo. Los resultados muestran que los temporales perciben mayor grado de justicia que los permanentes.

Diferencias en función del grupo ocupacional

En la tabla 10, se exponen los resultados en base al nivel jerárquico categoriza-

Tabla 10.
Resultados de los ANOVAS en función del nivel jerárquico

	Directivos (D)		Profesionales (P)		Operarios y administrativos (O)		F	p	Post-hoc
	M	DT	M	DT	M	DT			
Obligaciones del empleador	3,66	1,51	3,43	1,32	3,57	1,21	0,93	0,397	
Bienestar laboral	3,72	1,68	3,51	1,48	3,88	1,50	3,31	0,037	O<P
Salario y estabilidad laboral	4,05	1,72	3,90	1,64	4,24	1,68	2,34	0,097	
Participación en toma de decisiones	2,89	1,41	3,09	1,45	2,90	1,41	3,63	0,027	O<D
Cumplimiento del empleador	3,91	1,39	3,45	1,34	3,62	1,29	2,82	0,061	
Bienestar laboral	3,91	1,54	3,50	1,47	3,92	1,48	4,70	0,010	P<O
Salario y estabilidad laboral	4,33	1,55	3,85	1,67	4,33	1,60	5,12	0,006	P<O
Participación en toma de decisiones	3,69	1,51	3,17	1,47	2,99	1,44	7,43	0,001	O<D; P<D
Obligaciones del empleado	5,54	1,11	5,53	0,92	5,62	0,97	0,62	0,537	
Cumplimiento del empleado	5,87	1,04	5,73	0,83	5,87	0,87	1,50	0,225	
Justicia	3,91	1,25	3,38	1,34	4,05	1,43	13,48	0,001	P<O; P<D
Confianza	4,10	1,24	3,47	1,49	4,01	1,51	9,29	0,001	P<O; P<D

do en tres niveles: operarios y administrativos, profesionales y directivos. En los casos en que se hallaron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, se calcularon las pruebas T3 y C de Dunnett para el caso de no observarse homogeneidad en las varianzas, y Bonferroni y Tukey para aquellos casos en que sí se asumió homogeneidad en la varianza. Para la probar la homogeneidad de varianza se calculó el estadístico de Levene. Se

encontraron diferencias estadísticamente significativas en el factor “bienestar laboral” y “participación en la toma de decisiones” de obligaciones del empleador, en los tres factores relativos al cumplimiento del empleador, en justicia y en confianza.

Las pruebas post-hoc nos permiten concretar entre qué subgrupos se dan las diferencias significativas. Respecto a las obligaciones del empleador, se observa que el

grupo de operarios y administrativos percibe menores obligaciones en su empleador que el grupo de profesionales en el factor “bienestar laboral”. Por otra parte, en el factor “participación en la toma de decisiones”, el grupo de operarios y administrativos percibe menores obligaciones en su empleador que el grupo de directivos.

Dentro de la variable “cumplimiento del empleador” se encontraron diferencias en los tres factores. Tanto en el factor de “bienestar laboral” como en el de “salario y estabilidad”, el grupo de profesionales percibe menor cumplimiento por parte del empleador que el grupo de operarios y administrativos. Sin embargo, en el factor “participación en toma de decisiones”, es el grupo de directivos el que se diferencia del resto, percibiendo mayor cumplimiento. Nuevamente no se encuentran diferencias entre los grupos en obligaciones y cumplimiento del empleado. Por último, se observa que es el grupo de profesionales el que percibe menores grados de justicia y confianza en el empleador que el resto de grupos.

Tomados globalmente los resultados nos indican que aunque es el grupo de operarios y administrativos el que percibe que su empleador contrae menos obligaciones, es el de profesionales el que percibe menor grado de cumplimiento, y el que en consecuencia, percibe mayor injusticia y manifiesta menor grado de confianza en la organización.

DISCUSIÓN

El objetivo del presente trabajo ha sido estudiar el contrato psicológico existente en una organización perteneciente a la Administración Pública. Más concreta-

mente se pretendía llegar a conocer el conjunto de obligaciones que el empleado percibe que tiene su empleador y su percepción respecto de sus propias obligaciones con él. En segundo lugar, querríamos analizar el grado de cumplimiento de dichas promesas. En tercer lugar, se ha tratado de obtener las percepciones de justicia por parte del empleado y del grado de confianza que manifiesta en su empleador. Finalmente, se quería analizar si existen diferencias en todas estas variables en función de sexo, del tipo de contrato (permanente versus temporal) y grupo ocupacional (directivos, profesionales y personal administrativo u operarios).

Las promesas realizadas entre empleado y empleador público y su cumplimiento.

El presente trabajo ha permitido aportar luz acerca de aspectos concretos relevantes del contrato psicológico en el ámbito de la Administración Pública. Ofrece información relevante sobre las obligaciones que forman parte de ese contrato y otras que no se incluyen con tanta frecuencia. Desde la perspectiva del empleado, las obligaciones que forman parte con más frecuencia de los compromisos contraídos por la organización se encuentra la de proporcionar un trabajo razonablemente estable, la de garantizar un trato justo por parte de la dirección y del superior inmediato y la de proporcionar oportunidades de trabajo junto con otras personas de manera agradable. Por el contrario, entre las menos frecuentes se encuentran la de proporcionar un trabajo desafiante, la de ayudar a tratar con problemas que encuentra el empleado fuera del trabajo y la de permitir la participación en decisiones

importantes. Si agrupamos esas promesas en cada una de las tres dimensiones identificadas en las obligaciones del empleador ('bienestar laboral', 'salario y estabilidad', y 'participación en toma de decisiones'), los compromisos de este empleador se centrarían sobre todo en proporcionar bienestar laboral, y estabilidad y salario competitivo. Con menos frecuencia se constata la obligación asumida por la organización de proporcionar trabajos en los que el empleado pueda participar en la toma de decisiones. En definitiva, y poniendo en relación estos resultados con la distinción clásica en Psicología del Trabajo y especialmente en el ámbito de las teorías de la motivación, esta organización se compromete con sus empleados fundamentalmente a atender a los factores sociales del trabajo (buen clima, buen trato...) y algo también a los extrínsecos (estabilidad de empleo, buen sueldo...), y en contraste, presta menos atención a los factores intrínsecos del trabajo (trabajo interesante, participación en toma de decisiones, trabajo desafiante...).

Por otra parte, los aspectos que el empleado percibe con más frecuencia como parte de sus obligaciones son: ser puntual, ser un buen miembro del equipo de trabajo y ayudar a otros con su trabajo. Por el contrario, aquellos aspectos en los que se siente menos obligado son: trabajar con entusiasmo en tareas que preferiría no tener que hacer, ir a trabajar incluso si no se encuentra especialmente bien y realizar voluntariamente tareas que no forman parte de la descripción de su puesto. Para interpretar estos resultados puede ser útil la distinción entre conducta intra-rol y extra-rol (ver p. ej., Van Dyne, Cummings y Parks, 1995). Según estos autores, las conductas intra-rol son "aquellas que son requeridas o esperadas como parte de la ejecución de las

obligaciones y responsabilidades del rol asignado" (p. 222). Las conductas extra-rol van más allá de las expectativas de rol existentes, y se realizan de forma espontánea y voluntaria, con la intención de beneficiar a la organización. Si atendemos al contenido de las obligaciones del empleado comprendidas en el cuestionario de nuestro estudio, sólo el aspecto de ser puntual sería intra-rol, esto es, forma parte claramente de las obligaciones o responsabilidades del puesto. No sorprende por tanto que éste sea claramente percibido por los empleados como formando parte de sus obligaciones. El resto de aspectos entrarían dentro de lo que se ha venido llamando conducta extra-rol. De éstos, perciben mayor obligación en dos ítems que tiene que ver con una de las dimensiones de la conducta extra-rol, la del altruismo (ver por ej., Organ, 1988). Quizás, el hecho de que la organización se comprometa sobre todo a proporcionar un buen entorno social de trabajo (buen clima, trato justo...) llevaría a los empleados a actuar en reciprocidad, atendiendo sobre todo en su comportamiento extra-rol a las personas de la organización, y contribuyendo de esa forma también a configurar ese buen clima. Este resultado guarda relación con los resultados encontrados en el ámbito de las conductas extra-rol y más concretamente de la conducta de ciudadanía organizacional, en el que se ha distinguido entre conductas de ciudadanía organizacional dirigidas a individuos y dirigidas a la organización (Williams y Anderson, 1991), en la medida en que uno puede estar dispuesto a llevar a cabo comportamientos extra-rol que beneficien a otras personas y sin embargo, no estar dispuesto a hacerlo si el único beneficiario es la organización.

Por lo que se refiere al cumplimiento de las obligaciones por parte del empleado

y del empleador en la relación establecida entre ellos nuestros datos muestran que tanto en el caso del empleado como del empleador se constata una alta correspondencia entre obligaciones percibidas y cumplimiento, de forma que se da más cumplimiento en aquellos aspectos que más perciben como formando parte de sus obligaciones.

Las diferencias en función de características demográficas y ocupacionales

Se ha constatado en los resultados diferencias interesantes en el contrato psicológico en función del sexo, tipo de contrato y nivel jerárquico que conviene ahora considerar en un contexto más amplio. Por lo que se refiere al *sexo*, los resultados obtenidos señalan que las percepciones sobre las obligaciones de la organización son mayores en los hombres que en las mujeres y también lo son las percepciones sobre su cumplimiento. Estas diferencias se constatan en las dimensiones de bienestar laboral y en la de participación en la toma de decisiones. Estos resultados podrían interpretarse como una confirmación de cierta discriminación de tipo sutil producida por la organización o por las expectativas de rol generadas sobre la mujer dentro y fuera de la organización. Las diferencias constatadas en la participación en la toma de decisiones podrían venir a corroborar que las mujeres encuentran mayor dificultad para promocionar y acceder a puestos de responsabilidad. No obstante, será necesario clarificar algo más el sentido de estas diferencias habida cuenta de que hombres y mujeres no difieren en la equidad percibida en la relación con la organización. Cabe también pensar, en función de este último dato, que quizás

operen también aspectos como diferencias en los intereses profesionales. Efectivamente, en el contexto en que se realizó el estudio, cabe decir que la mayor parte de puestos políticos, y también puestos directivos, están ocupados por hombres. Es decir, son ellos quienes aplican y desarrollan las normas de la organización, son los líderes formales, quienes toman las decisiones. También esto pudiera ser en parte la razón de por qué las mujeres perciben menores promesas y obligaciones por parte de la organización, así como un menor cumplimiento de las promesas relacionadas con participación en la toma de decisiones.

Respecto a las diferencias en función del *tipo de contrato*, los empleados permanentes perciben mayor nivel de obligaciones y cumplimiento en el empleador en los aspectos relacionados con el “salario y estabilidad laboral” que los temporales. No se han obtenido diferencias entre los dos grupos en el grado en que la organización se compromete y cumple con obligaciones concernientes al bienestar laboral y a la participación en la toma de decisiones. Ahora bien, sorprende que los empleados temporales perciban mayor justicia en la relación que los empleados permanentes. De forma en parte similar, Estreder et al. (2004) ha obtenido que los contratados temporales de una muestra compuesta por trabajadores públicos y privados perciben un trato más justo que los permanentes de sus empleadores o empresas. Una posible interpretación de estos resultados es que los permanentes perciban que sus aportaciones sean mayores que las que hacen los trabajadores temporales, y que ello debería ser reconocido también en un trato diferencial en los otros dos factores (bienestar laboral y participación en la toma de decisiones). Por otra

parte, en el caso de los temporales, si se diera la expectativa de conseguir un empleo estable en el futuro, sería un elemento, sin duda relevante en el contrato psicológico, que estaría pesando en la apreciación de equidad del intercambio presente.

También se han obtenido diferencias en función del *grupo ocupacional*. Tomados globalmente los resultados indican que aunque el grupo de operarios y administrativos percibe que su empleador contrae menos obligaciones, el de profesionales percibe un menor grado de cumplimiento, y en consecuencia, percibe también una mayor injusticia y manifiesta menor confianza en la organización. Los datos también señalan que son los puestos directivos quienes perciben un mayor cumplimiento organizacional. Esto tiene sentido, habida cuenta de que los ocupantes de esos puestos toman las decisiones estratégicas y señalan el camino a seguir. De todos modos, Topa y Morales (2004), en un análisis de promesas específicas en una muestra de militares encontraron resultados mixtos. En función del tipo de promesa realizado por la organización el cumplimiento era visto en mayor o menor medida por los soldados o por sus mandos.

La compleja cuestión de la equidad en el intercambio de empleo

En cuanto a las obligaciones de cada una de las partes percibidas por el empleado, cabe destacar que mientras las obligaciones del empleador percibidas por los empleados no superarían el punto medio de la escala, las de los propios empleados se presentan valores más altos. Es decir, los empleados de esta entidad de la Administración Pública perciben un mayor

número de obligaciones hacia su organización que las que ésta tiene con ellos. El mismo patrón de resultados tiene lugar cuando nos centramos en el cumplimiento de dichas obligaciones. Los empleados perciben un mayor cumplimiento por su parte que el que refieren de la organización.

La interpretación más inmediata de estos resultados es la constatación de una relación de empleo desequilibrada, en la que los empleados están dando más de lo que reciben por parte de la organización. Este desequilibrio es probable que produzca una percepción de injusticia y falta de equidad y por lo tanto puede minar la confianza en el empleador. Acorde con esta interpretación, y teniendo en cuenta la evidencia disponible en la literatura sobre esta temática, cabría en primer lugar señalar la probabilidad de que estos empleados muestren actitudes laborales (p. ej., baja satisfacción laboral), conductas (p. ej. pobres desempeños) y resultados (p. ej., mala atención a los usuarios o ciudadanos, mayor conflictividad laboral, etc.) poco positivos.

De todos, modos, esta interpretación, no resulta totalmente congruente con otros datos también disponibles. Cabe plantearse, cómo ante una situación tan desequilibrada, existe un fuerte preferencia entre la población española por el empleo público (García-Montalvo, Peiró y Soro, 2006) y la propensión a abandonar este tipo de empleos por parte de los que los tienen es muy baja y poco probable. Esta falta de congruencia en los datos plantea una cuestión de relevancia teórica y práctica. Sería de interés tratar de identificar aportaciones que contribuyan a una comprensión de la situación y sugieran nuevas investigaciones sobre esta temáti-

ca. Veamos posibles contribuciones relevantes en esa dirección.

En primer lugar, cabría atender a la teoría de Maslow según la cual, las necesidades cubiertas pierden su poder y eficacia motivadores. Así, si consideramos que la seguridad y estabilidad en el empleo es uno de los motivadores más importantes para definir las preferencias por el trabajo de funcionario, podría pensarse que una vez conseguida y garantizada esa seguridad deja de ser motivadora y con ello podría perder valor esa aportación del empleador, que antes de su consecución puede ser un motivo muy potente, en una cultura en la que predominan fuertemente los valores de seguridad en el empleo. Esta percepción de que la seguridad, una vez garantizada, no es una contrapartida muy fuerte podría intensificarse si el empleado público considera que esa seguridad la ha conseguido el por sus propios méritos “ganando” una oposición y ha “tomado posesión de su plaza”. Así pues, la seguridad no es una compensación por realizar un desempeño adecuado y de calidad en su trabajo sino por haber preparado con empeño y esfuerzo una oposición y haberla ganado. Si esto fuera así, cabría pensar que la promesa de seguridad no pesará tanto en el equilibrio entre contribuciones y compensaciones una vez conseguida esa seguridad.

En segundo lugar cabe considerar, otros procesos que podrían estar operando en la formación de percepciones de las promesas realizadas por cada parte y sus respectivos cumplimientos y que pueden arrojar luz para comprender al desequilibrio y su falta de congruencia con las escasísimas conductas de abandono de la organización pública o de las intenciones de hacerlo. La investigación ha analizado los procesos de

auto- y hetero-evaluación en una situación de intercambio y ha señalado que éstos pueden estar influidos por un sesgo favorecedor para el sujeto que percibe (‘self-serving bias’). De hecho, el desequilibrio constatado en nuestro estudio es consistente con los encontrados en estudios previos (e.g. Lemire y Rouillard, 2005; Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994). Rousseau (1995) explica que estas tendencias dominantes a verse a uno mismo de forma positiva, y especialmente mejor que a los otros, tiene tremendas implicaciones para el contrato psicológico. Tales tendencias indican que en la percepción de cumplimiento o incumplimiento de una parte sobre su relación con otra puede producirse una “percepción sesgada” a favor propio.

Una tercera consideración sobre estos desequilibrios en las percepciones puede realizarse desde las teorías sobre las expectativas y la comparación social. En efecto, la percepción de desequilibrios entre contribuciones y compensaciones puede estar influida por las expectativas y por la comparación social que es una fuente relevante de información para determinar esas expectativas y sus estándares. En la formación de la percepción y el juicio de un empleado relativa al desajuste entre lo que recibe y lo que aporta juega un papel relevante lo que el esperaba recibir por esas aportaciones. Pero, ¿cómo establece esa expectativa?, ¿cómo se forman las expectativas? Un mecanismo fundamental es la comparación social. Esta es un área en la que la investigación psicossocial ha realizado contribuciones desde hace bastante más de medio siglo. Así, el análisis de los desequilibrios en las percepciones del intercambio entre contribuciones y compensaciones se podría beneficiar de un análisis en profundidad de aspectos relativos a los referentes de com-

paración (¿con quien se compara y con quien no un determinado empleado al elaborar sus percepciones acerca de la equidad de los intercambios con su empleador?). También convendría tomar en consideración los elementos o aspectos que se toman en consideración al establecer la comparación en cada caso y para cada referente ¿se eligen aquellos aspectos que abogan a favor de lo que una parte quiere mostrar como resultado de la comparación?

Un cuarto ámbito teórico que puede contribuir a la comprensión de las percepciones de equidad o injusticia declaradas por un empleado respecto de las contribuciones recibidas de su empleador puede derivarse del contexto en el que se produce esa declaración. Como ya señaló Porac (1987) la respuesta a determinadas cuestiones formuladas en un cuestionario es un evento cognitivo en un proceso de comunicación a algún destinatario (ver también Peiró, González-Romá, Bravo y Zurriaga, 1995). Este autor señala que conviene tomar en consideración el contexto en que se pide a los sujetos que realicen evaluaciones acerca de sus contribuciones y compensaciones y también conviene entender cómo interpreta el sujeto esa petición y lo que la rodea. ¿Qué efectos se podrían derivar de los resultados que se obtengan de la indagación sobre esa cuestión?, ¿cómo se interpretarán los resultados?, ¿qué efectos podrían producir?. Este hecho, no invalida el valor de los cuestionarios, pero requiere que se tenga en cuenta en su interpretación y ello implica la realización de análisis e investigación cualitativa complementaria de la información obtenida por los cuestionarios.

Una cuarta consideración relevante en la temática que venimos considerando es

la relativa a la cultura organizacional. Diversos autores, han señalado que la cultura de una determinada organización o de ámbitos superiores a ella como grupo de organizaciones, sector, etc., juega un papel importante en las percepciones colectivas de justicia organizacional por parte de sus empleados (Moliner et al. 2005). Las creencias compartidas, en ocasiones sin que los miembros de la organización que las comparten no sean consciente de ello, influyen sobre las percepciones individuales y colectivas de los empleados de una organización y también sobre sus estados de ánimo. Determinadas creencias que configuran la cultura de la Administración Pública en nuestro país podrían estar influyendo en las percepciones de inequidad en el intercambio entre empleado y organización. Con el fin de profundizar en la comprensión de las mismas habría que potenciar la investigación sobre la cultura organizacional en la Administración Pública y sus consecuencias sobre los comportamientos y actitudes de sus empleados.

Contribuciones y limitaciones del presente estudio

Varias son las contribuciones del presente trabajo a la investigación sobre este campo. En primer lugar, a pesar de la abundancia de estudios sobre el contrato psicológico son escasos los estudios realizados en la Administración Pública. El análisis de este fenómeno en el ámbito público, implica su consideración en un contexto diferente en las relaciones de empleo entre empleado y empleador y por ello los resultados basados en muestras del sector privado podrían no ser generalizables a los empleados del sector público (Coyle-Shapiro, 2002). De he-

cho, los análisis descriptivos ofrecidos en este trabajo apuntan en esa dirección. De todos modos, futuros estudios deberían investigar cómo se forma y desarrolla el contrato psicológico en la Administración Pública, y las potenciales diferencias en relación con el ámbito privado. Otro aspecto que puede ser interesante explorar en las instituciones públicas, es el relativo a las posibles consecuencias del incumplimiento y la violación del contrato psicológico.

En segundo lugar, no conocemos ningún trabajo en nuestro país, ni en organizaciones públicas ni privadas, que haya explorado junto a las percepciones de las obligaciones del empleador, las que percibe que son sus obligaciones, y el grado en que el empleado cree estar cumpliéndolas. Esta aproximación es útil si se entiende el contrato psicológico como una relación de intercambio entre dos partes, y que lo que cada una está dispuesto a dar puede depender de lo que percibe que da la otra parte y del grado en que ésta va cumpliendo sus promesas. A la base de este planteamiento se encuentran las teorías del intercambio (Blau, 1964) y la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960). De hecho, nuestros resultados señalan que existe una correlación positiva y significativa entre obligaciones del empleador y del empleado, y entre cumplimiento del empleador y del empleado. Estos resultados pueden interpretarse como evidencia de que la relación de empleo se percibe como una relación en la que dos partes intercambian recursos, y que un principio básico en el intercambio de esos recursos es el deseo de actuar con la otra parte en reciprocidad a sus actuaciones.

Ahora bien, el presente estudio presenta también algunas limitaciones. Dos de ellas

son extensibles a la mayoría de las investigaciones en Psicología, pero no por ello dejan de ser reseñables. Nos referimos a su diseño transversal, lo que no permite establecer relaciones causales, y al uso exclusivo de medidas de auto-informe lo que impide descartar que los resultados estén influidos por el sesgo de la varianza del método y de la fuente común. Finalmente, otra limitación de este estudio, es el hecho de haberse centrado sólo en la perspectiva del empleado para investigar el contenido y el estado del contrato psicológico en la Administración Pública. Habría sido interesante contar también con el punto de vista del empleador, respecto al contenido y el estado del contrato psicológico. La investigación futura puede enriquecerse explorando también la perspectiva de la organización respecto al contrato psicológico. Aunque, esto puede conllevar el problema de detectar con qué agentes de la organización se realiza el contrato psicológico (Guest, 1998), lo cual parece especialmente complejo y quizás difuso en el caso de la Administración Pública (Topa y Morales, 2004).

Posibles implicaciones prácticas

De este trabajo se derivan interesantes implicaciones prácticas. El patrón de resultados de este estudio y de otros similares revelan que el contrato psicológico es un constructo que se construye mentalmente (Rousseau, 1995) y que no se hace explícito con facilidad (Herriot, Manning y Kidd, 1997; Herriot y Pemberton, 1995). Además, este estudio parece indicar que incluso aunque pueda haber instituciones formales tales como los sindicatos que “protegen” los términos explícitos y formales del contrato, dichos términos pueden ser interpretados como incumplidos e

incluso como violados. Así, puede argumentarse que una de las razones por las que los contratos se perciben como violados, además del rol en declive de los sindicatos (Guest, 1998), es el mensaje de cambio (Hiltrop, 1996). En este sentido, en nuestro país ese mensaje de cambio ha sido evidente con el debate y posterior aprobación del Estatuto del Empleado Público, el cual puede percibirse como el inicio de la redefinición (o incluso la ruptura) de una serie de compromisos que tradicionalmente ha contraído la Administración Pública con sus empleados. Las contrataciones temporales que han tenido un ritmo creciente en la Administración Pública ya han llevado, a que una parte importante de los empleados públicos, perciban que la estabilidad laboral no es algo que forme parte de las obligaciones que la Administración tiene con ellos, e incluso a percibir que la Administración estaba incumpliendo con una promesa o expectativa que habitualmente ha formado parte de la relación de intercambio en esas relaciones de empleo.

Por otra parte, los resultados de este estudio sugieren que los empleadores públicos deberían conocer cómo los empleados perciben las obligaciones dentro de una relación de empleo, y más importante aún, cómo cabría gestionar dichas obligaciones. La tendencia actual hacia el cambio organizacional en el sector público aumenta la probabilidad de que las organizaciones puedan inadvertidamente, o intencionalmente llegar a violar los contratos psicológicos de sus empleados. En caso de cambio de la relación de empleo, las organizaciones deberían quizás buscar renegociar el contrato psicológico, más que ignorar o violar los términos del acuerdo anterior. Tales esfuerzos podrían reducir los resultados

afectivos y actitudinales negativos que van asociados con esa violación. Esto resulta más relevante si cabe en un sector que de forma típica se ha mantenido alejada de cualquier iniciativa de alteración de prácticas y valores tradicionales en la relación de empleo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

Argyris, A. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood, IL: The Dorsey Press, Inc.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & sons.

Cassar, V. (2001). Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 3, 194-208

Consejo Económico y Social (2005). *La temporalidad en el empleo en el sector público*. Madrid: Colección Informes del Consejo Económico y Social.

Coyle-Shapiro, J. y Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-927.

Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.

- Estreder, Y., Ramos, J., Caballer, A. y Carbonell, S. (2004). Contenido y estado del contrato psicológico entre los trabajadores y sus empresas; un estudio piloto en una muestra española. *Revista de Psicología Aplicada*, 14, 67-107
- Gakovic, A. y Tetrick, L.E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18, 235-246.
- García Montalvo, J., Peiró, J.M. y Soro Bonmatí, A. (2006). Los jóvenes y el mercado de trabajo en la España Urbana: resultados del Observatorio de Inserción Laboral 2005. Valencia. Fundación Bancaja, 1-529.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 649-664.
- Guest, D.E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 541-555.
- Guest, D.E. y Conway, N. (1997). *Motivation and the Psychological Contract*. London: Issues in People Management, IPD.
- Guest, D.E. y Conway, N. (1998), *Fairness at Work and the Psychological Contract*. London: Issues in People Management, IPD.
- Guest, D.E. y Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38.
- Herriot, P. y Pemberton, C. (1995). *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. Chichester: Wiley.
- Herriot, P.; Manning, W.E.G. y Kidd, J.M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Hiltrop, J.M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18, 36-49.
- Johnson, J.L. y O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Lemire, L. y Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour. The case of Canadian federal civil servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 150-163.
- Levinson, H.; Price, C.; Munden, K.; Mandl, H. y Solley, C. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lo, S. y Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: an integrative approach. *Journal of Management Studies*, 40, 1005-1020.
- Millward, L.J. y Brewerton, P.M. (2000). Psychological contracts: employee relations for the 21st century. En C.L.

Cooper y I. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 15, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 1-63.

Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J.M., Ramos, J. y Copranzano, R. (2005) Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12, 99-116.

Morrison, E.W. y Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract breach develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Health.

Peiró, J.M., González-Romá, V., Bravo, M.J. y Zurriaga, R. (1995). La medida de la satisfacción laboral, *Ansiedad y Estrés*, 1, 231-253

Porac, J.F. (1987). The job satisfaction questionnaire as a cognitive event: First- and second-order processes in affective commentary. En K. Rowland y G.R. Ferris (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 5, pp. 1-50). Greenwich, Jai Press.

Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Robinson, S.L.; Kraatz, M.S. y Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.

Robinson, S.L. y Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.

Robinson, S.L. y Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach: 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.

Roda, R. (2003) Socialización organizacional. En F. Gil Rodríguez y C.M. Alcover de la Hera (eds.). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

Rodríguez Fernández, A. (1995) Hacia una nueva cultura en las organizaciones públicas. En A. Rodríguez Fernández (ed.) *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, pp. 486-487. Madrid: Editorial Tecnos.

Roehling, M.V. (1997). The origins and early development of the "psychological contract" construct. *Journal of Management History*, 3, 204-217.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contract in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Rousseau, D.M. y Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives, and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shore, L.M. y Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. En C. Cooper y D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109. New York: Wiley.
- Shore, L.M.; Tetrick, L.E.; Taylor, S.; Coyle-Shapiro, J.A.; Liden, R.C.; Parks, J.M. et al. (2004). The employee organization relationship. A timely concept in a period of transition. En J.J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 23 (pp. 291-370). Elsevier.
- Sparrow, P.R. (1996). Transitions in the psychological contract: some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6 (4), 75-92.
- Sparrow, P.R. (1998). Reappraising psychological contracting. *International Studies of Management & Organizations*, 28, 30-63.
- Taylor, S.M. y Tekleab, A.G. (2004). Taking stock of psychological contract research: Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. En J.A. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, S.M. Taylor, L.E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Topa, G. y Morales, J.F. (2004). Dos perspectivas del contrato psicológico: Percepción de ruptura y atribuciones según subordinados y jefes. *Revista de Psicología Social y Aplicada*, 14, 87-106
- 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, 25-42.
- Van Dyne, L; Cummings, L.L. y Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). En B. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, pp. 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Ruitenbeek, D. (1999). *Broken promises and broken hearts: change and the psychological contract in the public sector*. Paper presented at the Occupational Psychology Conference, Blackpool.
- Williams, L.J. y Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management* 17, 601-617.
- Zhao, H.; Wayne, S.J.; Glibkowski, B.C. y Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.