



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2014 / 2015

ANÁLISIS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO: EL CASO DE BRICO DEPÔT
ANALYSIS OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT: THE CASE OF BRICO DEPÔT

Realizado por el alumno D. Roberto Díez García

Tutelado por el Profesor D^a María F. Muñoz Doyague

En León a 10 de JULIO de 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVOS.....	5
METODOLOGÍA.....	6
1. ANTECEDENTES DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.....	7
2. DEFINICIÓN DE CONTRATO PSICOLÓGICO	9
3. EL PROCESO DE FORMACIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.....	17
3.1. La creación del contrato psicológico	17
3.2. El mantenimiento del contrato psicológico	20
3.3. Incumplimiento del contrato psicológico	21
4. RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO	22
4.1 Introducción	22
4.2 Formas de ruptura del contrato psicológico desde la perspectiva del empleado.....	22
4.3. Relación entre la información y la ruptura del contrato psicológico.....	23
4.4 Modelo de ruptura del contrato psicológico	27
5. FACTORES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.....	32
6. TIPOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO	34
6.1. Dimensiones del contrato psicológico	34
6.2. Contrato transaccional vs contrato relacional.....	36
7. FUNCIONES Y CONTENIDO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO	43
7.1. Funciones del contrato psicológico.....	43
7.2. Contenido del contrato psicológico	44
8. FUTURO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.....	50
9. ANÁLISIS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO EN LA REALIDAD: EL CASO DE BRICO DEPÔT	52
9.1. La empresa objeto de estudio.....	52

9.1.1 <i>Una visión global</i>	52
9.1.2 <i>Brico Dépôt</i>	54
9.1.3 <i>Brico Dépôt: León</i>	57
9.2 Fuente de información	58
9.3. Muestra	59
9.4. Aspectos analizados	63
9.5. Análisis de los aspectos utilizados	64
9.6. Análisis de resultados.....	65
9.5.1. <i>Sentimientos de los empleados hacia su trabajo</i>	65
9.5.2. <i>Obligaciones del empleado y la organización</i>	70
9.5.3. <i>Tipo de contrato psicológico</i>	73
9.5.4. <i>Nivel de satisfacción</i>	76
10. CONCLUSIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	88
ANEXO 1: CUESTIONARIO.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Principales contribuciones a la definición del contrato psicológico.....	14
Tabla 3.1. Fuentes de obtención de información de la organización y el empleado	19
Tabla 4.1. Factores que relacionan la obtención de información con la percepción de ruptura del contrato psicológico (1).....	25
Tabla 4.1. Factores que relacionan la obtención de información con la percepción de ruptura del contrato psicológico (cont).....	26
Tabla 6.1. Dimensiones del contrato psicológico (1)	35
Tabla 6.1. Dimensiones del contrato psicológico (cont)	36
Tabla 6.2. Características de los contratos transaccionales y relacionales	38
Tabla 6.3. Tipos de contrato psicológico.....	41
Tabla 7.1. Evolución del contenido de los contratos psicológicos: Hiltrop (1995).....	46
Tabla 7.2. Modelo sobre la evolución del contenido del contrato psicológico: Sparrow (1996)	52
Tabla 9.1. Valores que componen el código de conducta de Brico Dépôt	56
Tabla 9.2. Aspectos que componen la misión y visión de Brico Dépôt	56
Tabla 9.3. Distribución de la muestra en función de los departamentos de Brico Dépôt.....	62

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Características del Contrato Psicológico según Kolbs y Cols (1974).....	16
Figura 4.1. Fuentes de obtención de información por parte del individuo.....	24
Figura 4.2. Factores que influyen en el proceso de violación del contrato psicológico	28
Figura 5.1. Factores que favorecen el desarrollo del contrato psicológico	32
Figura 9.1. Marcas del Grupo Kingfisher	54
Figura 9.2. Organigrama de la tienda Brico Dépôt en León	58

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 9.1. Presencia de Kingfisher en Europa	53
Imagen 9.2. Logo de Brico Dépôt.....	55

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 9.1. Distribución de la muestra por sexo.....	59
Gráfico 9.2. Distribución de la muestra según el nivel de formación	60
Gráfico 9.3. Distribución de la muestra en función de la antigüedad	61
Gráfico 9.4. Distribución de la muestra en función del tipo de contrato.....	62
Gráfico 9.5. Distribución de respuestas. Sentimientos hacia el trabajo	65
Gráfico 9.6. Sentimientos del empleado hacia su trabajo; Promedio por ítem	66
Gráfico 9.7. Distribución de respuestas. Obligaciones empleado y organización	70
Gráfico 9.8. Obligaciones empleado	71
Gráfico 9.9. Obligaciones organización	72
Gráfico 9.10. Obligaciones de la Organización y del empleado.	73
Gráfico 9.11. Distribución de respuestas. Tipo de contrato psicológico	73
Gráfico 9.12. Tipo de contrato	74
Gráfico 9.13. Distribución de respuestas.....	76
Gráfico 9.14. Nivel de satisfacción	76
Gráfico 9.15. Nivel de satisfacción	77

RESUMEN

La elaboración de este trabajo pretende ahondar en el concepto del contrato psicológico como elemento clave en la parte no escrita de los contratos de trabajo, poniendo de manifiesto su relevancia en la actualidad. El contrato psicológico es un proceso social formado por el conjunto de expectativas y obligaciones mutuas percibidas por los individuos y las organizaciones acerca de lo que ambos esperan dar y recibir a cambio, mientras dure la relación laboral. Este término comprende toda una serie de aspectos que no están reflejados en los contratos formales y que tienen una influencia directa en la motivación y el rendimiento. De ahí la importancia que tiene para que las creencias y expectativas de los empleados sobre la naturaleza del intercambio que mantienen con la organización se ajusten en mayor medida a la realidad. Para comprobarlo se ha realizado el estudio del caso de Brico Depôt en su filial leonesa mediante la elaboración de un cuestionario en el que se preguntó a sus colaboradores sobre sus percepciones en determinados aspectos de la relación de empleo relacionados con los factores determinantes del contrato psicológico. Los resultados obtenidos corroboran la importancia de factores como la transmisión de expectativas realistas a los empleados para el mantenimiento y desarrollo de sus contratos psicológicos.

PALABRAS CLAVE: Contrato psicológico, parte no escrita, proceso social, expectativas, reciprocidad.

ABSTRACT

This work aims to deepen in the psychological contract concept as key as key aspect in the non-written part of employment contracts, making an empahasis in its relevance nowadays. A psychological contract is a social process constituted by the expectances and responsibilities from both the individues and their organizations, taking into account what they expect to give and receive in exchange, while their working relationship last. This term includes different aspects that are not reflected in the formal contracts and that have a direct influence in motivation and efficiency. Here lies the importance of it so that emplyee´s beliefs and expectances concerning the nature of the exchange they have with their organization come to terms accurately with reality. In order to prove this study about the Brico Dépôt subsidiary in León has been made. Through a questionnaire in which differents coworkers were asked about their perceptions regarding particular aspects of the work relationship related to the key factors of psychological contracts. The results that were obtined confirm the importance of factors as a mean of transmission of realistic expectances to the employees in order to maintain and develop their psychological contracts.

KEY WORDS: Psychological contract, non-written part, social process, expectations, reciprocity.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se centra en la parte no escrita de los contratos, definida dentro de la cultura informal de las organizaciones y que está formada por el conjunto de expectativas, obligaciones y promesas futuras que de manera implícita se forman cada una de las partes de la relación laboral y que se conoce como contrato psicológico.

El término contrato psicológico emerge en la literatura de los años cincuenta con el fin de explicar la subjetividad de las relaciones contractuales entre los empleados y sus organizaciones (Shalk y Roe, 2007). Los primeros teóricos entienden el contrato psicológico como un conjunto de aspectos intangibles de la relación de empleo que forman contratos no escritos más importantes, incluso, que los contratos legales debido a su complejidad y su difícil delimitación (Levinson et al, 1962; Argyris, 1960). Estos contratos están formados por las expectativas de los empleados y de la organización sobre lo que espera dar y recibir a cambio en la relación laboral (Rousseau y Greller, 1994).

Sin embargo, la última década ha estado plagada de cambios que han dado lugar a la creación de un nuevo modelo económico (Tena, 2002) y que también han afectado a la estructura del mundo laboral (Zhao, Wayne, Glibkowski y Bravo, 2007) por lo que los contratos psicológicos han tenido que evolucionar para adaptarse a las nuevas relaciones laborales. Este nuevo contexto está marcado por la creciente pérdida de lealtad de los empleados hacia sus organizaciones y a la necesidad de los individuos de preocuparse por el desarrollo de su carrera siguiendo sus propios objetivos (Rousseau, 1989)

Como consecuencia, una de las labores actuales de la Dirección de Recursos Humanos es asegurarse de que *“las expectativas y creencias tácitas de empleado y empleador”* (Tena, 2000:87) se generen de forma realista, garantizando el cumplimiento de los objetivos de los empleados y así lograr su mayor rendimiento (Bowen y Siehl, 2007). De ahí la importancia que tiene la correcta definición y mantenimiento del contrato psicológico mediante, por ejemplo, el diseño realista de las tareas, requisitos y recompensas de cada puesto de trabajo.

De este modo se evita la ruptura de sus contratos psicológicos y las consecuencias que ello implica, como pueden ser desconfianza, pérdida de satisfacción laboral y que, en última instancia, pueden suponer la disolución de la relación laboral

(Rousseau, 1989).

De este modo, una buena gestión del contrato psicológico puede significar la obtención de activos intangibles valiosos, que no aparecen reflejados en ningún balance o cuenta de explotación, pero que tienen una gran importancia y contribuyen de manera muy positiva a la creación de ventajas competitivas sostenibles difíciles de imitar. En el horizonte actual, las relaciones sociales, así como, las necesidades de trabajadores y empleadores han cobrado una mayor importancia. Esto ha favorecido al desarrollo del concepto objeto de estudio en este trabajo: el contrato psicológico.

OBJETIVOS

El objetivo principal que persigue este trabajo es analizar el contrato psicológico en el ámbito de la relación de empleo. Para ello se han propuesto diversos objetivos más específicos que se exponen a continuación:

- a) Definir el concepto de contrato psicológico, así como el papel que juega en las organizaciones y su importancia en la actualidad.
- b) Conocer las principales variables, contenido y funciones de los contratos psicológicos.
- c) Analizar los distintos tipos de contrato y sus efectos en la relación laboral y en otras variables como el compromiso o la satisfacción organizacionales.
- d) Analizar el proceso de formación del contrato psicológico, los factores que favorecen su desarrollo y conocer las causas de su ruptura y las implicaciones que éste hecho tiene en la organización.

METODOLOGÍA

Con el fin de conseguir los objetivos planteados se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión de la literatura académica, tanto teórica como empírica que ha analizado el fenómeno objeto de estudio. Se ha acudido a diversas fuentes bibliográficas como libros de texto, artículos en revistas académicas, publicaciones de investigaciones científicas, así como, diversas tesis y trabajos de postgrado. La revisión realizada ha permitido conocer en profundidad el concepto de contrato psicológico, sus antecedentes, así como la importancia que tiene en la determinación de la conducta de los trabajadores y, por ende, en su rendimiento.

Así, en primer lugar, se plantea el contrato psicológico de forma retrospectiva, centrándose en las teorías que han influido en el desarrollo del concepto en el ámbito de la relación de empleo.

Una vez definido el término se procede a analizar el proceso por el que se forma el contrato psicológico, dividiéndolo en tres apartados correspondientes a cada una de las etapas de formación: creación, mantenimiento y ruptura. En este sentido, se decide dar un mayor énfasis a la última de las etapas: la ruptura del contrato psicológico. Esto se debe a la gran importancia que se ha otorgado en la literatura a esta fase, así como a las consecuencias que se derivan de ella.

Con el fin de completar la revisión teórica, en los siguientes apartados se desarrollan aspectos como las funciones y el contenido de los contratos psicológicos, así como los factores que favorecen su desarrollo. También se realiza una distinción de los tipos de contratos en función del tipo de relación que se produzca entre los empleados y sus organizaciones. De esta forma, los distintos tipos de contrato se establecen en un continuo relacional-transaccional.

Por último, se plantean los contratos psicológicos en prospectiva. En este apartado se explica que tendencias pueden seguir los contratos psicológicos en el futuro en función de la evolución de las prácticas y características de los recursos humanos.

Para comprobar los aspectos teóricos analizados, se ha elaborado el caso de Brico Depôt en su filial leonesa. Este caso se llevó a cabo mediante la realización de un cuestionario en el que se preguntó a los empleados por sus percepciones sobre aspectos como: sus sentimientos hacia el trabajo, cumplimiento de expectativas, obligaciones recíprocas o confianza y lealtad hacia la empresa, entre otras; con el fin de poder realizar una

aproximación de la formación de sus contratos psicológicos

Del análisis realizado se han extraído una serie de conclusiones que se exponen en el último apartado.

1. ANTECEDENTES DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Los contratos son un elemento fundamental en el ámbito de las relaciones laborales. Bien sean de forma escrita u oral, comprenden las promesas hechas por una parte a cambio de una contrapartida o compensación recibida por la otra parte, constituyendo así una relación de intercambio (Barnard,1973).

Este trabajo centra su atención en la parte informal de la relación de empleo, es decir, la parte no escrita del contrato, que contiene la percepción que tienen los individuos y los representantes de la organización sobre sus expectativas y obligaciones en la relación de empleo y que se define como contrato psicológico.

El término contrato psicológico tiene sus orígenes en la concepción de la relación laboral como un intercambio recíproco entre las partes. Barnard (1938) y March y Simon (1958) fueron los primeros que entendieron la relación laboral como un intercambio. Posteriormente Blau (1964) también hace referencia a las relaciones de intercambio en su teoría del intercambio social.

Así, de acuerdo con la Teoría del Equilibrio de Barnard (1938)¹ la participación continua del individuo depende de las recompensas que reciba a cambio por parte de la organización. Por lo que la relación de intercambio se forma en un constructo rendimiento-recompensa. Aunque Barnard (1938) atribuye una mayor importancia al papel del supervisor² frente al del empleado, también otorga gran relevancia a las relaciones informales y explica en sus investigaciones que únicamente se dará un equilibrio en la organización si ésta se forma en torno a un sistema en el que la clave es la cooperación entre sus individuos. Añade además que los individuos solamente cumplirán con eficiencia una orden si (a) entienden lo que se les esta pidiendo, (b) conocen los propósitos o intenciones de la organización y (c) dichos propósitos son compatibles con sus propios objetivos e intereses.

March y Simon (1958) también otorgan especial interés a la reciprocidad de la relación laboral. Argumentan que las contribuciones que los empleados realizan en la

¹ También llamada “Teoría de los Sistemas Cooperativos“, ya que concibe la organización como un sistema cooperativo, en el que la tarea de los dirigentes es fomentar la participación de los individuos. Esto se logra mediante la implantación de un sistema de incentivos y un trato justo que generan beneficios recíprocos y que servirán para acercar los objetivos de ambas partes (Barnard 1938).

² En los trabajos de Barnard (1938), así como de otros autores (Argyris, 1960; Levinson et al, 1962; otros), la traducción literaria sería directivo o gerente (del inglés manager), pero en este trabajo se ha decidido utilizar el término supervisor por ser con quien los empleados mantienen una relación laboral más directa.

organización han de ser lo suficientemente elevadas para justificar las recompensas que reciben como contrapartida. De la misma forma, estas recompensas han de ser lo suficientemente atractivas como para motivar a los empleados a aumentar su rendimiento.

Como se puede observar, tanto Barnard (1938) como March y Simon (1958), tienen una visión puramente económica de la relación laboral, dejando a un lado las cuestiones sociales.

Sin embargo, Homans (1961) y Blau (1964) conciben las relaciones laborales desde una perspectiva más social. Así, Homans (1961) afirma que todo intercambio se genera mediante la interacción entre distintas personas debido a la conducta social de del ser humano. Señala además que cuando dos personas establecen una relación es porque ambas esperan conseguir algo de ella.

Blau (1964) considera que no todas las conductas sociales constituyen un intercambio. Según él, las personas en primer lugar se asociarán por su simpatía para poco a poco ir emprendiendo nuevos intercambios de los que puedan obtener beneficios. También añade que los intercambios están sujetos a una dimensión temporal, y que de ello van a depender la reciprocidad en el intercambio y la confianza que cada parte tenga sobre la otra. Define esta dimensión temporal como la historia de intercambios que existe entre las partes de una relación, habiendo surgido con pequeños intercambios que van creciendo con el tiempo y la confianza que vayan ganando.

Por lo tanto, para Blau (1964) el intercambio social, a diferencia del económico, supone la implicación de obligaciones no especificadas en la relación formal, cuyo cumplimiento va a depender de la confianza existente entre las partes, que se va ganando con el paso del tiempo.

2. DEFINICIÓN DE CONTRATO PSICOLÓGICO

El contrato psicológico ha suscitado el interés de numerosos investigadores en distintos ámbitos como la sociología, psicología o entre los teóricos de la organización y los recursos humanos. Todos ellos han contribuido con sus investigaciones a nutrir éste término, lo que ha dado lugar a una gran variedad de puntos de vista, características y definiciones del mismo concepto pesar de ser un término relativamente nuevo en el contexto organizativo.

Los primeros trabajos en los que se hace referencia al contrato psicológico y que sirven de base a todos los investigadores posteriores son “Understanding Organizational Behaviour” (Argyris, 1960), “Organizational Psychology” (Schein, 1965) y “Men, Management and Mental Health” (Levinson, Munden, Mandl and Solley, 1962).

Argyris (1960) concibe el contrato psicológico como parte fundamental de la relación que se establece entre los empleados y sus supervisores, perteneciente a la cultura informal del empleado. Un intercambio de recursos, principalmente económicos, entre dos partes que permite la satisfacción de las necesidades e intereses de cada una de ellas. Lo considera como algo que el empleado necesita para ser eficiente y contribuir en mayor medida a la organización, y lo define como

“las percepciones, así como las obligaciones implícitas en la relación laboral, que tienen tanto la organización como el individuo, por ser las partes integrantes de dicha relación, y en el cual se llega a dichas percepciones a través de un proceso social, que es lo que es denominado como contrato psicológico de trabajo“ (Argyris 1960: 96)

Fue el primero en acuñar el término "Contrato Psicológico de Trabajo"³, cuya forma óptima se alcanza cuando en la organización predomine un estilo de liderazgo pasivo⁴, es decir,

“si el supervisor garantiza y respeta las normas de la cultura informal de los empleados (dejar a los empleados solos, asegurar que tengan salarios adecuados, y trabajos seguros). Esto es precisamente lo que los empleados necesitan. Por lo tanto, el comportamiento de liderazgo del supervisor sirve

³ Del inglés Psychological Work Contract

⁴ Este tipo de liderazgo consiste en el “Laissez Faire“ o dejar hacer, por el que la organización obtendrá mejores resultados, una mayor productividad, menores quejas y reclamaciones de sus empleados si ésta les da libertad en la toma de decisiones propias y fomenta la iniciativa del grupo.

para retroalimentar y garantizar la perpetuación de la disposición del empleado y su cultura informal.“ (Argyris, 1960: 96).

Posteriormente, Levinson et al (1962), tras realizar una serie de entrevistas a 874 trabajadores sobre sus expectativas laborales, llegaron a la conclusión de que dentro de la relación de trabajo se desarrollan una serie de obligaciones mutuas de naturaleza implícita y dinámica, bajo un supuesto de promesas y expectativas recíprocas. Posteriormente Schein (1965) también define el contrato psicológico como un cúmulo de expectativas. En su caso expectativas que no están especificadas en ninguna parte de forma escrita y que, de forma continua, afectan a la relación existente entre el individuo y los dirigentes de la organización a la que pertenece.

Para Levinson et al (1962) afirman que las obligaciones mutuas refuerzan la interdependencia entre las partes, y mientras se centren en garantizar el cumplimiento del contrato, la relación de trabajo generará efectos positivos. También consideran que el contrato psicológico está en funcionamiento constantemente, y que para establecer un contrato psicológico viable ha de llevarse a cabo una renegociación continua y mutua de los intereses de ambas partes

Más adelante Schein (1985) añade que el contrato psicológico es una cuestión ligada a la cultura informal, que no ha sido escrita en ninguna parte y cuyo carácter dinámico es provocado por las interacciones de los individuos con la organización. Estas interacciones cambian con el tiempo al variar las expectativas y necesidades de las partes, de ahí la necesidad de su negociación constante.

Como puede observarse, los autores mencionados coinciden en sus definiciones de contrato psicológico en que éste trata aspectos que no aparecen reflejados en el contrato formal. Además otorgan especial importancia al carácter mutuo, implícito y recíproco de las expectativas de empleados y supervisores en la relación laboral. Levinson et al (1962) y Schein (1965) coinciden en concebir el contrato psicológico como algo positivo para la organización y el empleado ya que mejora aspectos como la productividad o la eficiencia, así como genera una mayor confianza y satisfacción en la relación laboral.

Estas primeras aproximaciones al concepto de contrato psicológico son criticadas fundamentalmente por Morrinson y Robinson (1997). Estos autores afirman que el contrato psicológico varía en función de variables externas a la organización,

como son los antecedentes culturales o educativos de cada empleado. Por otra parte, Rosseau (1989) aporta una visión del concepto que se ajusta en mayor medida a la realidad, llevando a cabo una crítica sobre las perspectivas anteriores que tradicionalmente daban una mayor importancia a los aspectos económicos en la relación de empleo. Además, en dicha relación, se representa a los trabajadores como una parte oportunista frente a la honestidad de los superiores o empresarios.

Morrison y Robinson (1997) conciben el contrato psicológico como un conjunto de creencias del individuo acerca de las obligaciones existentes en la relación entre el individuo y la organización, de carácter recíproco y que se fundamentan en promesas percibidas por ambas partes, aunque no tienen porque ser identificadas por las partes.

Sin embargo Rousseau (1989) afirma que hay aspectos, como la evolución de las condiciones de empleo y los cambios en las necesidades laborales⁵, que no se han tenido en cuenta a la hora de definir el contrato psicológico. Este autor define el contrato psicológico como una serie de promesas que generan resultados futuros. Bajo este supuesto de futuras promesas el individuo forma una serie de creencias sobre los términos y condiciones, así como de sus obligaciones implícitas, que van a definir su comportamiento en la relación de empleo. Esta relación es entendida como un acuerdo de intercambio recíproco, ya que las contribuciones que una parte realice a la otra son las que justifican la contrapartida recibida a cambio.

Para Rosseau (1989) las relaciones entre los empleados y sus superiores, así como las condiciones cambiantes de empleo, son características que no aparecen incluidas en los modelos tradicionales. Éstos últimos están basados generalmente en transacciones, responsabilidad y motivación individuales, por lo que es necesario describir el desarrollo, mantenimiento y violación de los contratos psicológicos e implícitos.

Más tarde Rousseau y Wade-Benzoni (1994) añaden a la definición propuesta por Rousseau (1989) los conceptos de confianza y aceptación mutua.

Llegados a este punto cabe cuestionarse si la organización puede ser concebida como parte de la relación de intercambio, ó bien, si ha de ser tratada como parte independiente por no tener un carácter físico.

⁵ Crecimiento del trabajo temporal, mayor cualificación de la mano de obra, despidos...

De acuerdo con la visión tradicional (Argyris, 1960; Levinson et al, 1962; Schein, 1980) la respuesta a la primera pregunta sería afirmativa. El argumento estriba en que los primeros teóricos concebían al empleado y la organización como un ente en el que se producen continuas interacciones (Argyris, 1960) y entre los que existe una interdependencia mutua (Levinson et al, 1960).

Sin embargo, Rousseau (1989) argumenta que la organización únicamente puede proporcionar el contexto en el que se desarrolla la relación y por el que se crea el contrato psicológico pero, que por sí misma, no puede ofrecer ninguna contrapartida:

“El empleado, quizá influido por la irracionalidad, erróneamente crea que tiene un contrato psicológico con la organización. Pero la reciprocidad no se puede esperar de una entidad imperceptiva” (Rousseau 1989: 160)

No obstante, reconoce que:

“Los agentes individuales” (p.ej., seleccionadores, directivos o supervisores), que actúan en representación de la organización, pueden establecer contratos psicológicos con los empleados. La finalidad que se persigue es la consideración de la organización como “nexo” contractual, en el que ésta es un instrumento para simplificar el lenguaje.” (Rousseau 1989: 160)

Otra de las cuestiones que ha suscitado un debate entre los principales autores en la materia es si esta relación es recíproca o no. Los autores más tradicionales apoyaban la existencia de dicha reciprocidad, ya que partían de la suposición de que ambas partes, de forma mutua, debían de llegar a un acuerdo sobre las creencias que forman su contrato psicológico (Levinson et al, 1962; Schein, 1980), excepto Menninger (1958), quien ya había afirmado que la relación empresa-trabajador no era recíproca.

En este aspecto, Rosseau (1989) también tiene una visión crítica frente a los autores más tradicionales. Contradice la existencia de una relación recíproca argumentando que la interpretación de las creencias que forman el contrato psicológico es realizada por los individuos en función de su propia comprensión, que será distinta en función de la experiencia, antecedentes, objetivos o necesidades de cada individuo.

Según este argumento, *“es lo que la persona cree que ha acordado y no lo que intenta hacer, lo que constituye el contrato”* (Rosseau, 1995: 10), por lo que la interpretación que hagan las partes sobre las condiciones de la relación laboral no tienen por que coincidir.

No obstante,

“no se necesita estar de acuerdo sobre las percepciones para que el contrato exista. ..., en cada contrato psicológico individual hay una percepción de acuerdo y reciprocidad“ (Rosseau, 1995: 10)

Más adelante, las investigaciones de otros autores aportan nuevos términos a la definición, como por ejemplo, la confianza y aceptación mutua de Rousseau y Wadw-Belzoni (1994) vinculando la estrategia y las prácticas de recursos humanos. Estos autores proponen que las promesas que se derivan de la relación entre empleado-superior han de ser conocidas y aceptadas por ambas partes, de esta forma podrán mantenerse en el tiempo y ser fiables. Otros, relacionaban que la existencia de un equilibrio entre las contribuciones⁶ realizadas por los individuos a la organización y las correspondientes contrapartidas en forma de estímulos⁷, dependía de la buena implementación y salud de los contratos psicológicos en la organización.

La tabla 2.1, recoge las principales contribuciones a la definición del contrato psicológico.

Cabe destacar la importancia que tienen las “promesas“, “obligaciones“, “expectativas“ y “responsabilidades“ en la definición del contrato psicológico, ya que son términos que la mayoría de autores han utilizado en sus investigaciones. Muchas de estas investigaciones tienen puntos en común, de los que se pueden extraer las características más importantes a la hora de definir el concepto. En la figura 2.1, cuyo contenido se explicará en posteriores apartados, se recogen las principales características del contrato psicológico.

A pesar de que no existe un consenso sobre la mejor forma de definirlo, si que se pueden extraer unas características o líneas generales que se desarrollarán más adelante con mayor profundidad. Éstas características son:

- Carácter subjetivo y voluntario
- Perteneciente a la cultura informal
- Naturaleza dinámica

⁶ entendiéndolo las contribuciones del individuo a la organización como su esfuerzo, habilidades, lealtad, tiempo, creatividad...

⁷ entendiéndolo los estímulos proporcionados por la organización como: Materiales; principalmente el salario y otros incentivos monetarios. Intangibles: formación, desarrollo de la carrera profesional, ventajas sociales...

Tabla 2.1. Principales contribuciones a la definición del contrato psicológico

Autores (año)	Definición
Barnard (1938)	<ul style="list-style-type: none"> •Relación laboral como un intercambio •Participación continua del empleado en función de recompensas •Mayor importancia al papel del directivo que al del empleado •Equilibrio organizativo únicamente en un sistema de cooperación
March & Simon (1958)	<ul style="list-style-type: none"> •Junto con Bernard (1938) fueron los primeros en concebir la relación laboral como un intercambio •Afirmaban que la contribución de los empleados tenía que ser lo suficientemente elevada como para justificar sus recompensas y generar incentivos para la organización
Menninger (1958)	<ul style="list-style-type: none"> •Traslado el concepto de contrato psicológico fuera del contexto del lugar de trabajo. •Afirmaba que la relación existente entre empresa-trabajador no era recíproca •La relación está basada en la satisfacción, que es sinónimo de las expectativas •El Contrato psicológico implica un intercambio interpersonal entre ambas partes
Argyris (1960)	<ul style="list-style-type: none"> •Contrato psicológico basado en la atmosfera de la cultura informal del empleado •Obligaciones mutuas y relación de intercambio recíproca •Producción óptima bajo el liderazgo pasivo
Levinson (1962)	<ul style="list-style-type: none"> •Énfasis en la comprensión de la perspectiva, tanto del trabajador como del supervisor •Obligaciones mutuas y contrato psicológico basado en una serie de expectativas. •Dos tipos de expectativas: Expectativas implícitas y expectativas de la organización
Schein (1965)	<ul style="list-style-type: none"> •Otorga mayor importancia a la perspectiva de la organización en el contrato psicológico •Expectativas mutuas •El contrato psicológico se encuentra en una evolución y renegociación continuas
Kotter (1973)	<ul style="list-style-type: none"> •Cuanto más coincidan las expectativas entre empleado y organización, mayor satisfacción lograra en el empleado en su trabajo •Expectativas mutuas basadas en la relación de empleo de empleado-organización
Rousseau (1989)	<ul style="list-style-type: none"> •Creencia y percepción individual •Acuerdo de intercambio recíproco •Sugiere la violación de los mecanismos que conectan el contrato psicológico, entre la contribución de los trabajadores y los estímulos proporcionados por la organización
Schermerhorn (2000)	<ul style="list-style-type: none"> •Expectativas de los individuos de las relaciones que éstos tienen con la organización y su funcionamiento •Equilibrio entre las recompensas recibidas por los individuos como contrapartida a su contribución en la organización

Fuente: Fuente: Adaptado de Dadi, 2009

Integrando las definiciones anteriores se puede concluir que el contrato psicológico se desarrolla en el marco de las relaciones interpersonales entre partes con intereses y objetivos individuales, pero implicadas en una causa o contexto común, en el que se generan una serie de expectativas. Estas expectativas están basadas en promesas de futuros rendimientos, o bien, en la propia experiencia pasada o el contexto situacional. La relación se caracteriza por ser subjetiva, implícita, recíproca, basada en la fiabilidad y aceptación de cada una de las partes. Además, tiene un carácter cambiante, ya que para que tenga éxito debe estar en continua renegociación, adaptándose así a las condiciones del entorno de la relación. En este trabajo se va a considerar el contrato psicológico dentro de la relación Empleado-Organización, pero el concepto hoy en día es mucho más amplio y puede ser aplicado en cualquier situación en la que se de una relación interpersonal entre dos partes, por ejemplo, la relación existente entre médico-paciente, el estado y los ciudadanos, profesor-estudiante, marido-mujer, así como muchas otras relaciones.

Como podemos observar en la figura 2.1 el término de contrato psicológico está caracterizado por ser un proceso social basado en un intercambio recíproco entre las partes que lo constituyen: empleados y supervisores. Estas partes actúan en función de sus expectativas hacia futuras compensaciones, lo que da lugar a una confrontación entre los estímulos que el individuo recibe de la organización y las contribuciones que este realiza con su trabajo.

El éxito en el contrato psicológico se logra si se consigue mantener la confianza y aceptación mutua entre las partes, lo que conlleva su renegociación permanente con el fin de adaptar las cambiantes necesidades y expectativas de individuos y organización con el paso del tiempo.

A tenor de lo expuesto puede observarse como el concepto ha ido evolucionando a lo largo de los años. Hoy en día cuenta con una visión más amplia, compleja y realista, que no solo tiene en cuenta aspectos económicos. Una de las causas de dicha evolución son los cambios en las relaciones laborales, caracterizadas en los últimos años por su inestabilidad (Rousseau y Schalk, 2000; Shore y Barksdale, 1998; Robinson, 1996; Morishima, 1996; Robinson y Morrison, 1995;). Esto ha llevado a una disminución de factores como el compromiso o la lealtad de los trabajadores hacia la organización. Por ello es necesario entender de una forma más compleja el contrato psicológico, en la que las distintas partes implicadas realizan múltiples interpretaciones

que están influidas por sus propias percepciones, factores situacionales o experiencias personales.

Figura 2.1. Características del Contrato Psicológico según Kolbs y Cols (1974)



Fuente: Elaboración propia a partir de Kolbs y Cols (1974)

3. EL PROCESO DE FORMACIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Para poder definir el proceso de formación del contrato psicológico se debe de tener en cuenta su carácter subjetivo, es decir, las valoraciones que cada individuo haga sobre los términos y condiciones del contrato.

Este proceso puede variar en cada situación, dependiendo del tipo de relación contractual, el tipo de agentes que formen la relación (individuos y organizaciones) o las expectativas y experiencias propias de cada individuo.

Herriot y Pemberton (1997) apoyan este argumento ya que consideran que el contrato psicológico, al tratarse de un proceso social influido por la comunicación directa e indirecta de una parte sobre la otra, genera distintas percepciones sobre de los términos del contrato, por lo que se deriva en distintas interpretaciones del mismo en función de las partes que en él intervengan.

Sin embargo, pueden distinguirse unas líneas generales que sirven de guía para conocer este proceso, desde la creación del contrato psicológico, su mantenimiento y finalmente, en el caso de que exista, su ruptura. En este apartado se especifican dichas líneas generales distinguiendo tres etapas que corresponden a las nombradas anteriormente: Creación, Mantenimiento y Ruptura.

3.1. LA CREACIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

El contrato psicológico comienza en la etapa de reclutamiento y selección de personal, aunque en realidad, desde que la empresa lleva a cabo una promoción de sí misma para darse a conocer y mejorar su imagen de cara al público ya se están creando de manera implícita una serie de expectativas entre los posibles candidatos a formar parte en los procesos de selección y reclutamiento sin que estos hallan tenido lugar aún. Por lo que se puede afirmar que el contrato psicológico se crea de manera unilateral (desde el punto de vista del individuo hacia la empresa, mediante la autopromoción que ésta realice de cara al público) mucho antes de que exista una relación contractual (Dunahhe y Wangler, 1974; Rousseau y Wade-Benzoni, 1994; Rousseau, 1995)

Dunahee y Wangler (1974) afirman que los procesos de selección y reclutamiento tienen un papel muy importante en el proceso de formación del contrato. La empresa mediante su autopromoción en la sociedad podrá recibir un mayor número de candidatos y que además estén mejor preparados.

El paso posterior a dichos procesos, una vez seleccionados los candidatos, sirve para sentar las bases formales de la relación, lo que se conoce como el contrato formal propiamente dicho, en el que ambas partes acuerdan aspectos como el salario, los términos y condiciones del contrato, horarios, responsabilidades, obligaciones y un largo etc.

A pesar de ello, las experiencias previas y las expectativas tienen un rol importante en esta fase. Esto es debido a la dificultad que supone definirlos de manera formal y que pueden ser diferentes en cada caso, lo que provoca lo que Rousseau y Greller (1994: 386) han denominado “*huecos o espacios en blanco*“, que tanto la organización como el individuo han de intentar rellenar a través del contrato psicológico.

Estos “*espacios en blanco*“ son rellenados a medida que va madurando la relación laboral. Por una parte, Rousseau (1995) afirma que el empleado irá asimilando información proveniente de sus propios compañeros, de la organización (por ejemplo, mediante paneles informativos) o de factores externos a ella⁸ (Dunahee y Wangler, 1974).

Por lo tanto, en esta fase se da una confrontación entre las expectativas, puntos de vista e información proporcionadas por ambas partes, en el que existen dos tipos de factores que afectan a este punto: Factores externos (mensajes externos, entorno, experiencias previas, modelos sociales..) y Prácticas organizacionales (Departamento de RRHH, cultura organizativa..) (Rousseau, 1995)

En la tabla 3.1 se pueden observar las distintas fuentes de información de la organización y el individuo.

⁸ Como por ejemplo la publicación de artículos sobre la empresa o la reputación que ésta tenga entre la comunidad

Tabla 3.1. Fuentes de obtención de información de la organización y el empleado

Empleado	Organización
<p>El empleado obtendrá información por parte de diversas fuentes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencias previas - Visión externa de las condiciones y promesas transmitidas por la organización - Mediante la interacción verbal con otros miembros de la organización 	<p>La organización, por su parte, maneja información relativa al perfil de candidato que le interesa para el puesto, así como las expectativas de rendimiento esperadas. Una vez llevada a cabo la selección se evaluará a los empleados a través de sus resultados, así como, a partir de la información obtenida del resto de trabajadores.</p>

Fuente: Adaptado de Rosseau (1995)

Es muy importante para el buen funcionamiento del contrato psicológico que la organización, en este caso el Departamento de Recursos Humanos, fijen correctamente las bases del acuerdo con el individuo, ya que

“dependiendo de sus metas u objetivos las personas buscan determinada información a la vez que ignoran otra. Los representantes de la organización también tienen diferentes metas, y, de este modo, el seleccionador puede intentar “vender” la organización, mientras el directivo pone la meta en la necesidad de aumentar el rendimiento. Diferentes representantes de la empresa pueden, por consiguiente, enviar mensajes incompatibles en cuanto a lo que la organización espera. “(Shore y Tetrick, 1994:99)

Partiendo de lo anterior podemos afirmar la importancia que tiene para la organización fijar de forma correcta las bases de la relación de empleo para no transmitir al empleado mensajes confusos sobre los términos y condiciones de dicha relación.

Otro punto de conflicto en la fase de creación del contrato puede venir provocado por la existencia de múltiples partes en el contexto de la relación que pueden provocar ambigüedad en la creación del contrato. De forma práctica, puede surgir ambigüedad en una situación en la que dos superiores distintos transmitan mensajes contradictorios al empleado. Por ejemplo, en una entrevista de personal, el seleccionador al hablar de las condiciones del puesto promete una rápida promoción y desarrollo de la carrera profesional. Sin embargo, una vez contratado, los respectivos responsables de la organización no cumplen dichas promesas, porque las necesidades

que persiguen puedan ser distintas. Esto puede concluir con la ruptura del contrato psicológico si el empleado lo percibe como injusto, o como un incumplimiento por parte de la organización de una futura promesa.

Por último, también depende del entorno en el que se mueva la empresa, por ejemplo, si la organización se mueve en un entorno muy cambiante le puede interesar llevar a cabo una contratación exclusivamente de trabajadores temporales, mientras que otras empresas puedan tener como objetivos buscar estabilidad de empleo o fiabilidad (Rousseau y Wade-Benzoni, 1994).

La formación del contrato psicológico depende de cómo interpreten las partes dicha información de manera individual.

3.2. EL MANTENIMIENTO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

En esta etapa entra en juego un aspecto característico del contrato psicológico, que es su dinamismo. Schein (1965) y Robinson (1992) hacen referencia a esta cualidad del contrato, puesto que afirmaban que para que el contrato psicológico tuviera éxito en su mantenimiento, éste debía de ser revisado continuamente para adaptarse a los cambios del entorno, las necesidades de los individuos o las circunstancias de la organización.

Para lograr que el contrato psicológico se desarrolle con equilibrio es importante que las obligaciones percibidas por los empleados y las recompensas que ellos reciben a cambio varíen proporcionalmente. Si por el contrario las obligaciones que tienen con la organización aumentan sin que los empleados perciban que también lo hacen sus recompensas pueden percibirlo como injusto e incurrirán en la ruptura de su contrato psicológico.

En este punto la empresa debe velar por que se lleven a cabo los procedimientos necesarios para lograr la adaptarse, con el fin de que no afecten a la productividad de los empleados, así como a las rentabilidades y resultados organizativos. Para Robinson, el mantenimiento del contrato psicológico conllevaba que ambas partes de la relación cumplieren con sus correspondientes obligaciones.

Si se consigue que expectativas y percepciones coincidan se podrá garantizar el éxito en el contrato psicológico, pero hechos que el individuo perciba como críticos o

que minoren sus expectativas pueden hacer peligrar dicho éxito.

3.3. INCUMPLIMIENTO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Esta etapa del contrato psicológico se produce como consecuencia del deterioro en la relación existente entre la organización y el individuo. Se produce, entonces, lo que se denomina ruptura del contrato psicológico que ha suscitado el interés de muchos investigadores (ej. Topa y Palací, 2004; Morrinson y Robinson, 1997; Robinson y Rousseau, 1994; McNeil, 1985). Muchos de los estudios existentes sobre el contrato psicológico se centran justamente en este punto, el de su incumplimiento y posterior ruptura, y en las variables que producen dicha situación.

Debido a la importancia y relevancia de este aspecto se le dedicará un apartado con el fin de analizarlo con mayor profundidad.

4. RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

4.1 INTRODUCCIÓN

La ruptura del contrato ha sido definida como el incumplimiento por una de las partes, o la percepción de incumplimiento de una parte sobre la otra, de las condiciones y términos (promesas y obligaciones) de su contrato psicológico (Robinson, 1996; Rousseau, 1989). El incumplimiento puede dar lugar a graves consecuencias para las partes involucradas dado que las relaciones se establecen bajo los supuestos de la buena fe y el trato justo (Robinson y Rousseau, 1994; MacNeil, 1985)

Además, *“este hecho afectará especialmente a la percepción de justicia en la relación de empleo, así como, la confianza de una parte sobre la otra”* (Topa y Palací, 2004: 34).

Topa y Palací (2004), afirman que la ruptura del contrato psicológico se produce en las empresas privadas debido a las circunstancias cambiantes del entorno en el que se mueven, como consecuencia de la economía de mercado. Estas circunstancias hacen que las empresas, en determinadas ocasiones, no puedan cumplir las promesas que hicieron a sus empleados (por ejemplo: en el proceso de selección), bien, por que sea complicado lograr que se cumplan, o bien, porque no sea rentable para la organización.

4.2 FORMAS DE RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADO

Robinson y Rousseau (1994) afirmaban que la ruptura del contrato psicológico, desde la perspectiva del trabajador, se caracterizaba por cuatro líneas de conducta:

- a) Final de la relación laboral de manera voluntaria, por ejemplo la renuncia por parte del trabajador.
- b) La comunicación, a través de la cual el trabajador expresa a la organización las sensaciones que haya percibido, con el fin de conseguir minimizar las pérdidas producidas por la ruptura del contrato y ser capaces de restaurar la confianza para seguir con la relación de empleo.
- c) El silencio. De esta forma el empleado no expresaría sus sensaciones o pensamientos sobre situaciones que perciba como desfavorables, sino que se

mantendría a la espera de que su situación mejore.

- d) La destrucción, que está provocada por la ineficacia del trabajador en la realización de sus actividades, así como, negligencias en su trabajo (por ejemplo, no cumplir con su productividad, llegar tarde al trabajo, incluso vandalismo o realizar hurtos...). En este último punto, el trabajador se “rebela” contra la organización como muestra de la pérdida de confianza, y como forma de devolverle el daño causado por el incumplimiento de las promesas y expectativas que la organización y sus representantes generaron en el trabajador.

En este punto, cabe destacar otro factor de marcada importancia en la ruptura del contrato psicológico que Morrinson y Robinson (1997) denominan “incongruencia”(pp: 234). La incongruencia se genera cuando ambas partes discrepan sobre la interpretación de sus promesas u obligaciones. En este sentido el empleado puede adquirir determinadas obligaciones con la empresa en función de la interpretación de las promesas que le haga la organización. Sin embargo, la interpretación de dichas promesas y términos de la relación entre empleado y organización pueden no coincidir (Morrinson y Robinson, 1997), generándose así la ruptura de su contrato psicológico (Rousseau y Greller, 1994).

4.3 RELACIÓN ENTRE LA INFORMACIÓN Y LA RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

La información de la que dispongan los empleados juega un papel importante a la hora de evitar la incongruencia, y por consiguiente, la ruptura del contrato. De esta forma, Baron y Kreps (1999), Rousseau (1995), Shore y Tetrik (1994), Morrinson (1993), entre otros, identifican tres fuentes principales de obtención de información por parte del individuo, que se muestran en la figura 4.1.

Como puede observarse, el individuo obtiene información procedente de la interacción con sus compañeros y superiores, extraída a partir de las prácticas y estrategias de la empresa, así como, aquella que por su propia cuenta se interesa por averiguar, todo ello influenciado por sus propias experiencias y su personalidad.

Figura 4.1. Fuentes de obtención de información por parte del individuo

- Las señales estructurales se generan a partir de las prácticas de RRHH, de las estrategias que siga la empresa o a través de la cultura y estructuras organizativas
- La ruptura del contrato psicológico se produce en la medida en la que entren en contradicción los mensajes derivados de dichas señales estructurales
- La concordancia proporciona expectativas más realistas en los trabajadores, lo que reduce su incertidumbre, y por tanto el riesgo hacia una posible ruptura del contrato

Señales Estructurales

- Tanto la alta dirección como los compañeros son una fuente de información para un nuevo empleado (trato directo, de fácil acceso, confianza).
- Sin embargo, ni los compañeros, ni los directivos son agentes clave a la hora de transmitir expectativas, responsabilidades, información y generar confianza al empleado
- Este papel recae sobre el supervisor directo del empleado

Superiores y Compañeros

- El individuo entendido como un sujeto activo en la búsqueda de información.
- Tanto los nuevos empleados, como a medida que el empleado se integra en la organización, necesitan buscar información ya que la que les proporciona la empresa es, en gran medida, insuficiente.
- Intentarán recopilar la mayor información posible con el fin de adaptarse y ejercer mayor control sobre su situación en la organización.

El Propio Individuo

Fuente: Adaptado de De la Rosa (2007)

Sin embargo, existen otros factores que influyen en el individuo a la hora de obtener una mayor o menor cantidad de información, así como, en la posibilidad de generar la ruptura de su contrato psicológico. Estos factores se recogen en la Tabla 4.1

Tabla 4.1. Factores que relacionan la obtención de información con la percepción de ruptura del contrato psicológico

VARIABLE	HIPÓTESIS
<i>Tiempo en la Organización</i>	<p>a) Rousseau (1995): Cuanto mayor sea el tiempo que el empleado pase en la organización, mayor será la información que pueda recabar, con lo cual comprenderá mejor sus obligaciones y las de la organización y se crearán expectativas más realistas → <u>Menor posibilidad de ruptura</u></p> <p>b) Los empleados más antiguos, con contratos psicológicos y expectativas ya asentadas, se mostrarán reacios a preguntar por nueva información que pueda evidenciar su capacidad por lo que a mayor antigüedad en la relación más se alejan las promesas de la organización de las expectativas del empleado → <u>Mayor posibilidad de ruptura</u> (Ashford, 1986)</p> <p>c) Robinson, Kraatz y Rousseau (1994): a medida que avanza la relación en el tiempo el empleado considera que sus obligaciones con la organización disminuyen, al mismo tiempo que percibe que aumentarían las que la organización tiene con él, es decir, considera que sus expectativas son mayores que lo que le ofrece la empresa → <u>Mayor posibilidad de ruptura</u></p>
<i>Tolerancia a la Ambigüedad⁹</i>	<p>Aquellos individuos que tengan una baja tolerancia a la ambigüedad serán más propensos a buscar información con el fin de evitar la incertidumbre, fragmentación, inconsistencia, contrariedad, multiplicidad...de dicha información (Norton, 1975).</p> <p>Por lo tanto al tener una baja tolerancia a la ambigüedad, y por consiguiente, una mayor actividad a la hora de buscar nueva información, los individuos se crearán expectativas más realistas → <u>Menor posibilidad de ruptura</u></p>
<i>Implicación Laboral</i>	<p>Este aspecto depende de la importancia que los individuos otorguen al logro de sus objetivos (Ashford, 1986). Cuanta mayor importancia le otorguen, mayor será la búsqueda de información que hagan, por lo que estarán más implicados con su trabajo con el fin de lograr esos objetivos. Esto hace que se reduzca el riesgo a la incongruencia.</p>
<i>Locus de Control</i>	<p>a) Externas: se trata de todo lo contrario que las personas con un locus de control interno, es decir, relaciona los resultados de sus acciones con fenómenos ajenos a ellos, lo que evidencia una menor confianza en sí mismos. Además, tendrán una menor orientación a la búsqueda de información lo que genera un <u>mayor riesgo de ruptura de su contrato psicológico</u>.</p>

Fuente: Adaptado de De la Rosa (2007)

⁹ Se trata de la forma en la que las personas experimentan o reaccionan ante una situación de incertidumbre o que consideren amenazante

Tabla 4.1. Factores que relacionan la obtención de información con la percepción de ruptura del contrato psicológico (cont)

VARIABLE	HIPÓTESIS
<i>Locus de Control</i> ¹⁰	<p>Se distinguen dos tipos de personas en lo relativo a su Locus de Control:</p> <p>b) Internas: este aspecto está relacionado con los rasgos de extroversión y responsabilidad, ya que las internas, al igual que en los rasgos anteriores, llevan a cabo una búsqueda activa de información. Esto es debido a que se trata de personas con gran confianza en sí mismos, las cuales consideran que sus comportamientos, así como los resultados que éstos generen, están en gran medida bajo su control. Por lo que para ejercer control en su entorno tienden a una mayor búsqueda de información → <u>Menor riesgo a la incertidumbre y ruptura del contrato psicológico</u></p>
<i>Personalidad</i> ¹¹	<p>a) Extraversión: se trata de personas de carácter ambicioso que buscarán de forma activa información de cómo la empresa cumple con sus obligaciones, Esto se produce gracias a sus habilidades sociales (habladores, ambiciosos, entusiastas), por lo que esta mayor actividad en la búsqueda de información hace que estas personas conozcan mejor lo que la organización espera de ellos, así como, sus propias expectativas hacia la organización lo que reducirá el riesgo de llegar a la incongruencia. Por lo tanto a mayor extroversión → <u>Menor riesgo de ruptura de contrato psicológico.</u></p> <p>Responsabilidad: las personas con este rasgo de personalidad se caracterizan por su seriedad en el trabajo, su persistencia orientada al logro, planificación y orden, así como por su aversión al riesgo. (Goelberg, 1990; Judge et al¹², 1999). Las con estos rasgos buscan información más activamente, debido entre otros factores a su aversión... al riesgo. Por lo que pueden generar de una forma más realista sus expectativas. Por lo tanto a mayor responsabilidad → <u>Menor riesgo de ruptura de contrato psicológico.</u></p> <p>Neurosis: esta característica se relaciona positivamente con la ruptura del contrato psicológico. Esto es debido a que estas personas se caracterizan por ser inestables emocionalmente, llevándoles a generar sentimientos como miedo o ansiedad en su trabajo que provocan insatisfacción, menores rendimientos y por consiguiente sensación de fracaso en sus carreras profesionales. Por lo tanto a mayor neurosis → <u>Mayor riesgo de ruptura de contrato psicológico.</u></p>

Fuente: Adaptado de De la Rosa (2007)

¹⁰ Se trata de la forma en la que los individuos perciben que tienen algún tipo de control sobre los hechos que ocurren en su vida, sus comportamientos y los resultados que éstos generan... (Kotter, 1966)

¹¹ Shore y Tetrik (1994),

¹² Modelo de las tres dimensiones de la Responsabilidad : Orientación al logro, orden y seriedad

4.4 MODELO DE RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Robinson y Morrinson (2000) afirman que la percepción de incumplimiento del contrato psicológico es un fenómeno inherentemente subjetivo. En algunos casos ésta percepción puede surgir por una violación real del contrato, por ejemplo: en el caso de que un seleccionador prometa a un nuevo empleado una rápida promoción en la organización y que luego no se cumpla. O bien de forma implícita, el reclutador puede crear unas falsas expectativas en el empleado, por ejemplo: si en el periodo de selección el reclutador comenta vagamente que “en su organización la gente puede promocionar de forma rápida, normalmente en un periodo de dos años“, esto puede ser entendido por empleado como una promesa de promoción en un plazo de dos años que si no se cumple puede ser percibida como una brecha en el contrato psicológico.

Siguiendo los anteriores ejemplos, Robinson y Morrinson (2000) propusieron el siguiente modelo para explicar los factores que influyen en el desarrollo de las percepciones de incumplimiento del contrato psicológico. La figura 4.2. recoge el modelo propuesto por Robinson y Morrinson sobre la ruptura del contrato psicológico.

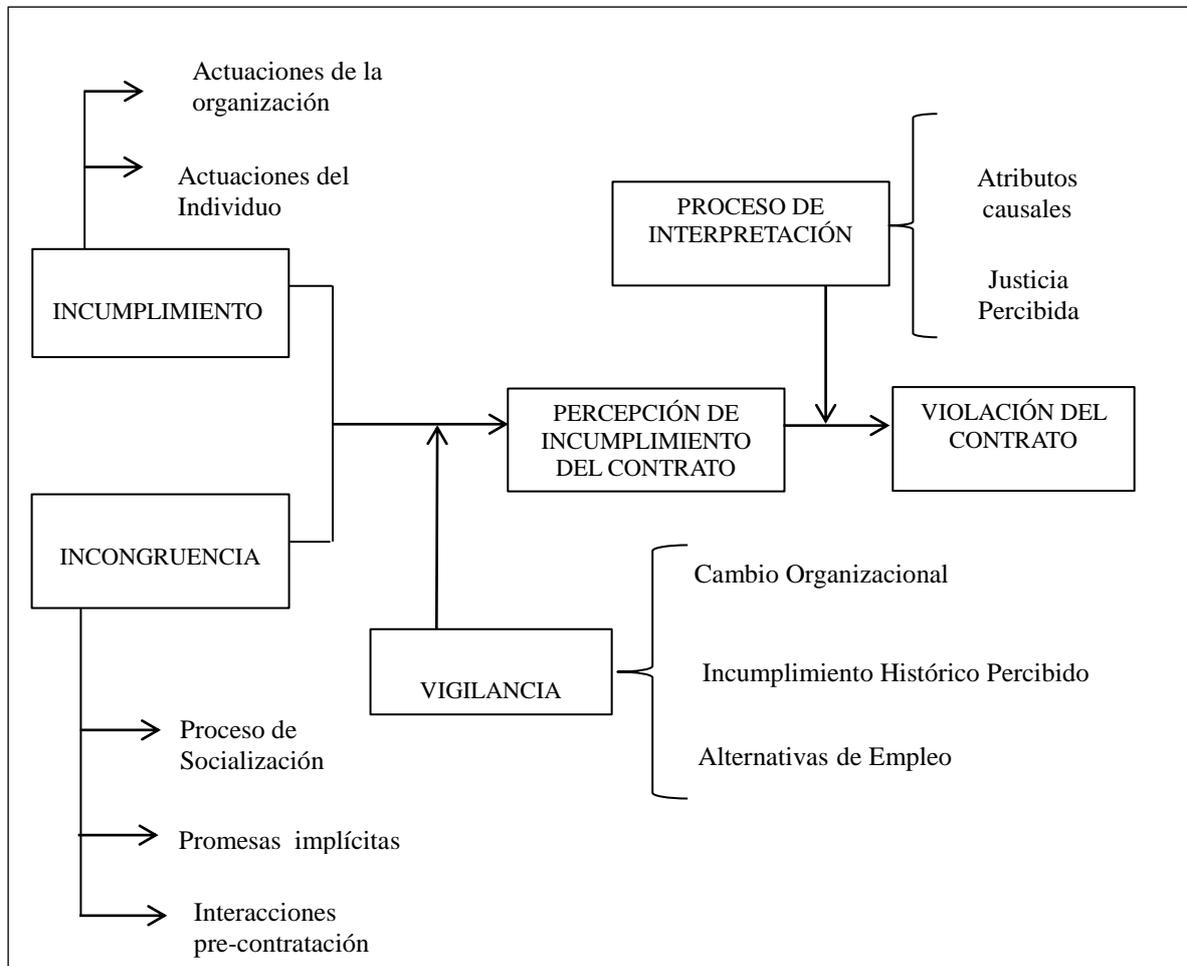
Morrinson y Robinson (2000) plantean una serie de hipótesis que llevan a la violación del contrato psicológico, mejorando el modelo que habían desarrollado años antes en 1997. Distinguen dos causas generales desde las que comienzan su esquema: Incumplimiento e Incongruencia, tal y como puede observarse en la figura 4.2.

La primera de estas causas se produce cuando la organización a pesar de reconocer la existencia de obligaciones con sus empleados decide no cumplirlas. Esta circunstancia puede estar provocada por varias razones, como por ejemplo: la no disponibilidad de recursos por parte de la empresa para satisfacer dichas obligaciones, las promesas pueden haberse constituido con los empleados en un momento de plena disposición de recursos pero debido a los cambios del entorno estas condiciones pueden variar. Por este motivo la percepción de ruptura/incumplimiento del contrato psicológico será mayor cuanto mayor sea la percepción de los empleados de que la empresa no ha estado a la altura de lo que esperaban.

El incumplimiento también puede darse desde la óptica de los empleados cuando éstos no cumplen las expectativas de rendimiento que la organización tiene sobre ellos. En este caso la organización percibe que la relación no es recíproca al recompensar a los empleados por un rendimiento inferior al esperado, y concibe este hecho como un

comportamiento oportunista. Por lo tanto, cuanto menor sea el rendimiento/desempeño de los empleados mayor percepción de violación del contrato por parte de la organización

Figura 4.2. Factores que influyen en el proceso de violación del contrato psicológico



Fuente: Adaptado de Morrinson and Robinson (1997)

Por otro lado, Morrinson y Robinson (2000) señalan a la incongruencia, ya mencionada anteriormente, como segunda causa general de violación del contrato psicológico.

En este punto destacan tres componentes principales de ésta incongruencia:

Proceso de Socialización

Las organizaciones que tengan un proceso de socialización formal podrán adecuar mejor los esquemas mentales de los nuevos empleados con los de la organización por lo que se reducirá la incongruencia y por consiguiente la posibilidad de violación del contrato psicológico.

Promesas implícitas

Estas promesas, que son transmitidas mediante acciones organizacionales o confesiones indirectas, pueden ser interpretadas de forma distinta por cada individuo en función de la información de la que disponga. La ambigüedad y complejidad de estas promesas es lo que conduce a la incongruencia.

Interacciones pre-contratación

Cuanta mayor sea la comunicación entre seleccionadores y candidatos en esta etapa menor será la incongruencia futura del empleado. Esto es debido a que los candidatos se forman unas expectativas más realistas y posteriormente no estarán insatisfechos con el cumplimiento de las mismas por parte de la organización.

El siguiente factor en el modelo de Morrison y Robinson (2000) es la vigilancia. Éste término hace referencia al grado en el que los empleados supervisan el cumplimiento por parte de la organización de las condiciones y términos (promesas y expectativas) de sus contratos psicológicos. Sostienen que la vigilancia que los empleados realicen de su contrato psicológico depende de tres elementos.

En primer lugar manifiestan que a mayor incertidumbre los empleados ejercerán una mayor vigilancia. Una de las causas de la incertidumbre en la organización es la existencia de múltiples cambios organizativos, estratégicos, competitivos, del entorno... Por lo cual los empleados tendrán una mayor vigilancia con el fin de detectar y anticiparse a dichos cambios y podrán percibir así con mayor facilidad el incumplimiento de su contrato psicológico.

En segundo lugar, ha de tenerse en cuenta la percepción que tiene el individuo sobre el cumplimiento e incumplimiento de las promesas por parte de la organización a lo largo de toda la relación laboral. Esto es denominado por Morrinson y Robinson (2000) como incumplimiento histórico percibido y está relacionado con la confianza que el empleado deposita en su organización, que a su vez depende de las experiencias pasadas que tenga con la organización. Si en algún momento de su carrera profesional el empleado ha sentido incumplida alguna de sus expectativas en el contrato psicológico esto le hace más vigilante antes sus condiciones en un futuro. Por lo que la percepción de incumplimiento será mayor.

Por último, declaran que la vigilancia que realizan los empleados de sus contratos psicológicos depende de las oportunidades de empleo alternativas que éstos tengan. Morrinson y Robinson (2000) afirman que la percepción de violación del contrato es más probable cuando el empleado tiene otras alternativas de empleo en el momento en el que es contratado.

Esto se fundamenta en que un empleado que tenga pocas alternativas de empleo percibe el incumplimiento de su contrato psicológico como una amenaza. Bajo estas condiciones suponen que los empleados estén menos vigilantes por lo que la probabilidad de percibir el incumplimiento es menor. Sin embargo, un empleado con muchas alternativas de empleo, al tener la opción de dejar ese trabajo se siente menos amenazado por la percepción de incumplimiento de su contrato psicológico. Por lo que la percepción de incumplimiento será mayor en este último caso.

El siguiente punto en el modelo de Morrinson y Robinson (2000) es la interpretación de los factores o condiciones que nutren la sensación de violación del contrato psicológico. En este sentido los empleados no solo evalúan la percepción de violación en sí misma, sino que también intentan comprender porque se produce esa situación. Los sentimientos de violación del contrato por la vía del incumplimiento son más intensos que por la de la incongruencia. Las dos últimas hipótesis hacen referencia a los atributos causales (como por ejemplo: la forma en la que ha sido tratado el empleado en situaciones anteriores; haber recibido un buen trato, con honestidad, consideración, buenas explicaciones...) y a la justicia percibida¹³ por los empleados. En este sentido, los empleados exigen menos responsabilidades a la organización sí éstos

¹³ Morrinson y Robinson (2000) relacionan la justicia percibida con la equidad percibida por los empleados en su trato con la organización

han recibido un buen trato y perciben un alto nivel de equidad, por lo que será menor la probabilidad de percepción de violación de su contrato psicológico. Por el contrario, si el empleado no ha percibido un buen trato o bajos niveles de equidad en las interacciones la percepción de incumplimiento será mayor.

Morrison y Robinson (2000) concluyen en su estudio que el incumplimiento del contrato y la violación son dos aspectos diferentes pero muy relacionados. Por una parte, conciben el incumplimiento como una percepción cognitiva de los términos del contrato psicológico, si se han cumplido o no. Sin embargo, el sentimiento de violación es entendido como la respuesta emocional de los empleados a la anterior evaluación cognitiva.

Cabe destacar la importancia que tienen para delimitar las bases de la ruptura del contrato psicológico términos como incongruencia, información, justicia organizacional o confianza.

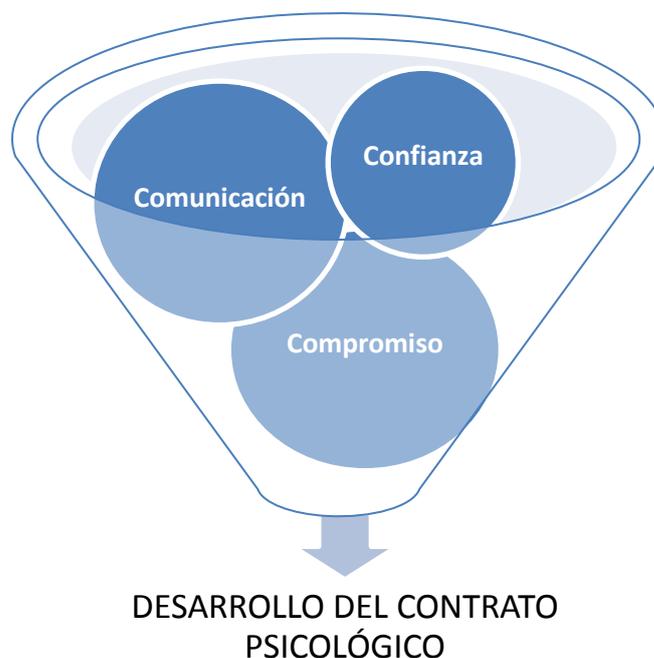
5. FACTORES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Como se ha explicado previamente¹⁴, para lograr que el contrato psicológico se desarrolle con equilibrio es importante que las obligaciones percibidas por los empleados y las recompensas que ellos reciben a cambio varíen proporcionalmente. Además, debía de ser revisado continuamente para adaptarse a los cambios del entorno, las necesidades de los individuos o las circunstancias de la organización.

Sin embargo, el desarrollo del contrato psicológico no depende únicamente de los aspectos mencionados anteriormente. Existen diversos factores que influyen de manera significativa en la evolución del contrato psicológico, como por ejemplo: la percepción de desarrollo de carrera o promoción dentro de la organización, el respeto de ambas partes hacia la relación, el buen trato percibido, honestidad en las actuaciones, etc.

La figura 5.1 refleja los principales factores que ayudan al desarrollo del contrato psicológico.

Figura 5.1. Factores que favorecen el desarrollo del contrato psicológico



Fuente: Elaboración propia a partir de Reyes y Martínez (2007)

¹⁴ Véase apartado 3.2

La confianza es un factor muy importante para establecer una relación laboral, sobre todo para que ésta sea recíproca. La confianza se define como la creencia en que la otra parte sea fiable y mantenga buenas intenciones en sus actos en una relación de intercambio (Gansesan, 1994). Esta situación depende de la credibilidad de las partes, es decir, cuando una parte considera que la otra es capaz de cumplir con sus obligaciones en la relación. También depende de la orientación que tengan para obtener un beneficio conjunto.

Por otra parte la comunicación es un factor importante para reducir la incongruencia¹⁵ y por lo tanto minimizar la posibilidad de ruptura del contrato psicológico. Además, al servir como medio para la fijación de tareas y objetivos, de una buena comunicación depende en gran parte la eficacia en la obtención de resultados. La comunicación de las quejas y sugerencias por parte de los empleados también tiene importancia para conocer la buena marcha del proceso productivo o de gestión.

Por último, el compromiso representa las intenciones de las partes de mantener la relación en un largo plazo (Dwyer et al, 1987). Esto es importante para establecer una relación basada en la cooperación (Barnard, 1938) y además un mayor compromiso garantiza que los empleados estén menos receptivos ante ofertas de empleo alternativas.

Según Meller y Allen (1997) existen tres clases de compromiso. El compromiso normativo, referido a las obligaciones percibidas de no abandonar la organización; Compromiso afectivo, de carácter más emocional y que implica una mayor implicación y unión con la organización; Compromiso de continuidad, hace referencia a el coste que supone dejar la organización

¹⁵ veáse apartado 3.

6. TIPOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO

6.1. DIMENSIONES DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

La relación existente entre el empleador y el empleado está sometida a una gran cantidad de cambios, derivados de las distintas tendencias y prácticas de gestión de empleo, lo que provoca que ésta relación pueda tomar una gran variedad de formas (Rousseau, 1990).

En lo que respecta a la clasificación de las categorías de contrato psicológico, la más aceptada es la que distingue entre aquellos contratos caracterizados por el desarrollo de la confianza y estabilidad entre las partes (contrato relacional) y aquellos en los que tanto la implicación del individuo como la de sus supervisores es limitada dentro de la relación (contrato transaccional).

Rousseau (1990) concibe esta clasificación como un continuo relacional-transaccional. Este continuo proviene de la tipología de contratos establecida por MacNeil (1985) que distingue cinco dimensiones en los contratos psicológicos: tangibilidad, alcance, estabilidad, marco temporal y enfoque, y que se recoge en la tabla 6.1.

En primer lugar, la tangibilidad hace referencia al modo en el que los empleados perciben que se han definido los términos del contrato, teniendo una mayor tangibilidad aquellos contratos establecidos de forma escrita, siguiendo leyes formales y definidos específicamente.

Por otra parte, el alcance hace referencia al punto en el que se sitúan los límites entre la vida personal de cada individuo y su vida laboral. De este modo, puede ser de carácter estrecho, cuando existe una estricta división entre vida personal y laboral, o amplio, cuando esta división es menos estricta.

En tercer lugar, la estabilidad muestra el grado en el que se limita la capacidad del contrato psicológico para variar o evolucionar sin haber existido una renegociación previa del mismo.

Por último, las dos dimensiones restantes muestran el grado en el que la duración de la relación laboral es percibida por las partes (marco temporal) y el grado en el que se destacan los aspectos socioemocionales en la relación laboral en comparación con los aspectos económicos (enfoque).

Tabla 6.1. Dimensiones del contrato psicológico (1)

DIMENSION	CARACTERISTICAS
<i>Tangibilidad</i>	<p>Definición: grado en el que el empleado percibe que los términos del contrato se han definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de forma inequívoca - son especificados de forma explícita - y pueden ser observables por terceros <p>Las relaciones tangibles se producen por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - leyes formales - contratos de trabajo por escrito - descripción específica de los puestos de trabajo - poca dependencia en la confianza - Criterios de rendimiento y evaluación del rendimiento específicos e inequívocos
<i>Alcance</i>	<p>Referido al punto en el que se sitúan los límites entre la relación laboral y la vida personal de cada individuo. Puede ser:</p> <p>(a) Estrecho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - existencia de una estricta división entre la vida privada del individuo y el trabajo - relación laboral únicamente entendida en términos económicos - percepción del puesto de trabajo como un instrumento para lograr un objetivo individual - baja participación laboral. <p>(b) Amplio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los empleadores muestran mayor preocupación por la situación personal del empleado - Mayor participación laboral - Mayor conciliación entre la vida laboral y la personal
<i>Estabilidad</i>	<p>Grado en el que se limita la capacidad del contrato psicológico para variar o evolucionar sin haber existido una renegociación previa del mismo. Puede ser:</p> <p>(a) Estable:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación estricta de las normas - Poca tolerancia a la incertidumbre - Bajo nivel de cambio y evolución <p>(b) Flexible:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor tolerancia al cambio e incertidumbre - Reinterpretación continua de las normas - Prácticas laborales flexibles

Fuente: Adaptado de MacNeil (1985)

Tabla 6.1. Dimensiones del contrato psicológico (cont)

DIMENSION	CARACTERISTICAS
<i>Marco temporal</i>	Grado en el que la duración de la relación laboral es percibida por las partes. (a) Largo plazo <ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad y confianza - Seguridad laboral - Promoción basada en la antigüedad (desarrollo mercado de trabajo interno) - Baja movilidad en el mercado laboral externo (b) Corto plazo: <ul style="list-style-type: none"> - Alta movilidad laboral - Muchas posibilidades de desarrollo de carrera - Poca seguridad laboral
<i>Enfoque</i>	Grado en el que se destacan los aspectos socioemocionales (oportunidades de desarrollo, amistad o aprecio) en la relación laboral en comparación con los aspectos económicos (salarios, beneficios, primas).

Fuente: Adaptado de MacNeil (1985)

Estas dimensiones del contrato psicológico guardan relación con las características que definen los dos tipos de contrato que se desarrollan en el siguiente apartado.

6.2. CONTRATO TRANSACCIONAL VS CONTRATO RELACIONAL

Rousseau (1990) afirma que las percepciones de los individuos y sus supervisores acerca de sus obligaciones en la organización se relacionan entre sí. Esto origina “*un patrón de interrelaciones que es consistente con los términos de dos tipos distintos de contratos: Relacional y Transaccional*”¹⁶ (pp: 391).

Los contratos transaccionales implican un intercambio puramente económico entre las partes durante un periodo de tiempo determinado, en el que la organización espera que el trabajador cumpla con un número limitado y bien definido de obligaciones. Además, los empleados que presentan características transaccionales tienen una orientación marcada en mayor parte hacia recompensas materiales, así como pocos vínculos emocionales en la relación (lealtad, confianza, compromiso, seguridad laboral...). Los contratos transaccionales son menos flexibles, lo que conlleva una mayor tolerancia a la incertidumbre y al cambio y una reinterpretación continua de las

¹⁶ Esta distinción está basada en la teoría de los intercambios económicos y sociales Blau (1965).

normas y renegociación del contrato (Rousseau, 1990). Según Parks (1997) las partes están menos involucradas en la relación de empleo bajo estas condiciones, tanto es así que pueden ser sustituidas. Sin embargo, esto puede ser visto como una ventaja, ya que si las partes deciden dar por terminada la relación o cambiar alguno de sus aspectos esto no conllevará un gran impacto emocional para ellos (Rousseau y Parks, 1993).

Por otro lado, los contratos más relacionales implican tanto aspectos monetarios como no monetarios o socioemocionales en la relación entre el empleado y empleador. Sin embargo, es el segundo de estos aspectos lo que caracteriza a este tipo de contratos. Los términos que forman el contrato son dinámicos y subjetivos. Los intercambios relacionales están basados en relaciones con vistas a un largo plazo y se fundamentan en la confianza mutua y lealtad entre las partes.

En este sentido los empleados tienen una orientación mayor hacia recompensas intangibles o no monetarias, como por ejemplo, planes de formación o desarrollo de carrera dentro de la organización (Rousseau, 1990; Rousseau y Parks, 1993; Tena, 2002).

Las características de estos contratos pueden clasificarse en siete ítems: (a) en función de las bases de intercambio, los contratos transaccionales se caracterizan por ser fundamentalmente económicos y extrínsecos mientras que los relacionales aparte de económicos, desarrollan una base de intercambio intrínseca y emocional; (b) en función del marco temporal, los contratos transaccionales tienen una orientación a corto plazo en contra posición a la de los relacionales que es más a largo plazo; (c) las condiciones de los contratos relacionales son flexibles mientras que las de los transaccionales son fijas; (d) La precisión en los términos que forman el contrato es mayor en la forma transaccional, así como también es objetiva y observable, mientras que en contratos relacionales estos términos tienen carácter implícito y subjetivo; (e) la amplitud del intercambio en contratos transaccional es limitada y en relacionales más amplia; (f) en los contratos transaccionales las partes pueden ser sustituidas mientras que en los relacionales es inaceptable; (g) Los contratos transaccionales se formalizan exclusivamente de forma escrita mientras que los relacionales pueden formalizarse también de manera no escrita (Rousseau, 1990; Rousseau y Parks, 1993; Rousseau, 1995). La tabla 6.2. recoge las características mencionadas anteriormente:

Tabla 6.2. Características de los contratos transaccionales y relacionales

Características	Transaccional	Relacional
Bases del intercambio	Económica Extrínseca	Económica Emocional Intrínseca
Perspectiva temporal	A corto plazo	A largo plazo Abierto
Flexibilidad de las condiciones	Fija	Flexible
Amplitud del intercambio	Limitada	Amplia
Precisión de los términos del intercambio	Alta Objetivamente Observable	Baja Implícito Subjetivo
Sustituibilidad de las partes	Aceptable	Inaceptable
Formalización	Escrita	No escrita Escrita

Fuente: Adaptado de Rousseau y Parks, 1993

Esta clasificación es una visión clásica que sitúa a los contratos en dos extremos, el puramente transaccional y el relacional, sin embargo Millward y Herroit (2000) afirman que estas características no son mutuamente excluyentes. Esto quiere decir que una misma persona puede mostrar características relacionales y transaccionales al mismo tiempo. Por lo tanto para Millward y Herriot (2000) las relaciones de intercambio son una forma híbrida entre cualidades transaccionales y relacionales de los individuos que las constituyen. Esta afirmación es apoyada por la investigación de Tena (2001) sobre trabajo temporal, en la que llega a la conclusión de que este tipo de trabajadores (temporales) presentan características de ambas partes.

En línea con lo anterior, Rousseau (2000), en investigaciones posteriores, reconoce una nueva clasificación de los contratos que no se limita únicamente a los extremos. Afirma que en las relaciones de empleo los acuerdos pueden ser tanto relacionales y transaccionales como una forma híbrida¹⁷ entre los dos.

Esta nueva clasificación constaba de cuatro dimensiones de contrato psicológico que se exponen a continuación:

¹⁷ Rousseau (2000) pone como ejemplo de esta forma híbrida los equipos de trabajo de alto rendimiento.

a) Relacional

Acuerdos de empleo en un largo plazo basados en la confianza y lealtad mutua en los que las recompensas se otorgan en función del rendimiento. Las características que mejor definen este tipo de contrato son la estabilidad¹⁸ y lealtad¹⁹.

b) Equilibrado

Se trata de relaciones de empleo basadas en acuerdos dinámicos de carácter indefinido. El desarrollo de estos acuerdos depende de la buena situación de ambas partes, es decir, del éxito económico de la organización y de las oportunidades de los empleados para obtener ventajas de carrera. El sistema de recompensas se establece en función del rendimiento, además tiene gran importancia el adaptarse a las presiones del mercado lo que conlleva que las recompensas también se establezcan en función de las ventajas competitivas que se consigan. Las características que mejor definen este tipo de contrato son, en primer lugar, desarrollo profesional en el mercado interno y externo en el que el empleado se compromete a desarrollar tanto unas habilidades comerciales de cara al mercado externo como aquellas habilidades requeridas por su empleador actual. A su vez el empleador se compromete a mejorar las oportunidades de desarrollo de carrera tanto dentro de la organización como fuera de ella.

En segundo lugar, los contratos equilibrados están caracterizados por su desempeño dinámico por el que el empleado debe de adaptarse a los cambios con el fin de realizar con éxito los nuevos objetivos que pueden variar a lo largo de la relación. Para ello debe de realizar un aprendizaje continuo que ha de garantizar también la organización.

c) Transaccional

Son relaciones de empleo a corto plazo, con una participación limitada de los empleados en la organización y con carácter fundamentalmente económico. Las características que mejor definen las relaciones transaccionales

¹⁸ El empleador se compromete a ofrecer un salario estable y a mantener la relación de empleo a largo plazo si el empleado permanece en la empresa cumpliendo con sus obligaciones.

¹⁹ El empleado debe de manifestar lealtad y comprometerse con los intereses y objetivos de la organización. A su vez, el empleador se compromete a garantizar el bienestar de los empleados, así como sus intereses y los de sus familias.

son el ámbito de actuación estrecho y el corto plazo. La primera de estas características hace referencia a que por su parte el empleador ofrece una participación limitada a los empleados en la organización, mientras que los empleados están obligados a realizar un conjunto de obligaciones fijo, es decir, “los empleados hacen lo que se les paga por hacer” (Rousseau, 2000: 5).

Por otra parte, el tiempo de permanencia de los empleados en la organización es limitado, tanto desde el punto de vista del empleado como desde el del empleador, la relación no está sujeta a compromisos futuros. De ahí que la segunda característica más representativa de este tipo de contratos sea el corto plazo.

d) Transicional

Rousseau (2000) afirma que esta última dimensión no se trata de una forma de contrato psicológico como tal sino que es un estado cognitivo en el que se reflejan el grado de acuerdo entre las consecuencias de las transiciones y cambios organizacionales con las condiciones del acuerdo previo establecido entre las partes.

Las características que mejor definen este estado son la desconfianza²⁰, incertidumbre²¹ y erosión²² en la relación de empleo.

La tabla 6.3. refleja las anteriores características que representa el modelo propuesto por Rousseau (2000) sobre los tipos de contrato psicológico y los clasifica en cuatro tipos atendiendo a dos dimensiones: su duración y los términos que se establezcan en la organización para relacionar el rendimiento y las recompensas.

²⁰ Tanto los empleados como los empleadores desconfían unos de otros. Los empleados por su parte creen que la organización les envía señales contradictorias con sus intenciones.

²¹ El empleado no sabe con certeza cuáles son sus obligaciones con la organización y el empleador tiene incertidumbre sobre el compromiso de los empleados en el futuro.

²² Por parte del empleado: espera que se produzca un descenso continuo de las recompensas recibidas a cambio de su contribución con respecto al pasado.

Por parte del empleador: establece cambios en el sistema de salarios que empeoran la calidad en el trabajo con respecto al pasado, erosionando los beneficios de los empleados.

Tabla 6.3. Tipos de contrato psicológico

		TÉRMINOS DE RENDIMIENTO-RECOMPENSA	
		Específicos	No específicos
DURACIÓN	Corto plazo	<u>Transaccional</u> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo compromiso - Alta rotación, mayor facilidad en la salida - Menor aprendizaje - Ámbito estrecho - Escaso compromiso e identificación con la organización - Menor integración 	<u>Transicional</u> <ul style="list-style-type: none"> - Poca confianza - Incertidumbre y ambigüedad - Alta rotación y salida - Inestabilidad y erosión de la relación
	Largo Plazo	<u>Equilibrado</u> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de carrera tanto en el mercado externo como interno - Funcionamiento dinámico - Mayor compromiso, integración e identificación con la organización - Apoyo mutuo en la relación de empleo (empleado-empleador) 	<u>Relacional</u> <ul style="list-style-type: none"> - Lealtad - Seguridad - Alto nivel de compromiso - Estabilidad - Alto nivel de integración e identificación

Fuente: Adaptado de Rousseau, 1997

Por otra parte, Anderson y Schalk (1998) ponen de manifiesto otra forma de clasificar los contratos psicológicos atendiendo a las dimensiones de (a) duración del contrato formal de trabajo, ya sea corto o largo plazo y (b) según los términos de desempeño o rendimiento (se trata de los objetivos o perspectivas que la organización tiene sobre sus trabajadores y las recompensas que ésta les otorga a cambio de su rendimiento).

Por último, hay que señalar que los distintos tipos de contrato psicológico provocan que los empleados se comporten de forma distinta en la organización (Parks y Kidder, 1994). También, destacar un apunte de Peters y Waterman (1982) quienes afirman que las organizaciones tienen cada vez una mayor orientación a crear una cultura organizativa orientada al valor, como medio para la creación de ventajas competitivas. Según Cooke y Rousseau (1988) este hecho está relacionado con aquellas

empresas que presentan condiciones de empleo estables, una baja tasa de rotación del personal y un mayor desarrollo del mercado interno de trabajo (promoción interna). Esto quiere decir que aquellas empresas que se preocupan por crear culturas organizativas fuertes están ligadas a condiciones más relacionales. No obstante, el incremento de los cambios y la competitividad en el entorno hacen que muchas empresas tengan una orientación más transaccional. Esto se produce, por ejemplo, en empresas de alta tecnología que buscan maximizar la flexibilidad del factor trabajo, evitando los compromisos con este factor.

7. FUNCIONES Y CONTENIDO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

7.1. FUNCIONES DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

En este apartado se ofrece una visión más clara de las principales funciones que se atribuyen al contrato psicológico. McFarlane, Shore y Tetrick (1994) aseguran que la primera de las funciones que cumple el contrato psicológico es la de servir como medio para disminuir la inseguridad en la relación de empleo. La existencia de inseguridad laboral se debe, entre otras cosas, a que en el acuerdo o contrato formal no están incluidos todos los aspectos que componen la relación de trabajo. En este sentido Anderson y Shalk (1998: 640) declaran que *“el contrato psicológico llena los espacios vacíos en la relación”*, además añaden que *“el contrato psicológico ayuda a formar el comportamiento del empleado en la organización”*. Esto está justificado en que los empleados valoran las obligaciones que tienen con la organización y las que la organización tiene con ellos, de esta forma ajustan su comportamiento en función de los resultados de dicha valoración. McFarlane, Shore y Tetrick (1994) añaden que el contrato psicológico también hace que los empleados sientan que tienen influencia sobre los hechos que les ocurren.

No obstante, éstas no son las únicas funciones reconocidas del contrato psicológico. Robinson, Kraatz y Rousseau (1994) afirman que los contratos psicológicos actúan como medio de unión entre distintas personas, y que además sirve para regular su comportamiento. Asimismo manifiestan que los contratos psicológicos son elementos fundamentales en la vida de una organización. Rousseau y Wade-Belzoni (1994) añaden que también sirven como medio para garantizar la continuidad de la relación laboral en el tiempo.

Por otra parte, el contrato psicológico puede actuar como un elemento desmotivador que genera un menor compromiso y lealtad, así como una mayor rotación y absentismo de los trabajadores si este no se cumple correctamente (Sparrow, 1996), sin embargo, si este se logra mantener puede ayudar a las organizaciones a mejorar su funcionamiento reduciendo la incertidumbre y el riesgo que ello conlleva (Morrinson, 1994).

Por último, Sparrow y Hiltrop (1997) también reconocen que los contratos psicológicos sirven para predecir dos cuestiones: por un lado el rendimiento que los empleadores obtendrán de los empleados, y por otro lado el tipo de recompensa por la

que el empleado invertirá mayor tiempo y esfuerzo en la organización. Esto último está relacionado con los tipos de contrato psicológico. En función de si el empleado presenta características más relacionales o transaccionales se pueden definir mejor el sistema de recompensas por el cual lograr maximizar su rendimiento.

7.2. CONTENIDO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Según Kotter (1973), definir el contenido del contrato psicológico no es una tarea fácil puesto que éste está formado por miles de aspectos, tales como la infinidad de obligaciones y expectativas percibidas por cada una de las partes (Herriot et al, 1997).

Debido a esto se propone una revisión de los principales cambios en el contenido del contrato psicológico a lo largo del tiempo. Anderson y Schalk (1998), Herriot et al (1997), Rousseau (1995), Hiltrop (1995), o Schein (1965) abordan en sus investigaciones esta revisión de contenido comparando los antiguos contratos con los nuevos.

Herriot et al (1997) afirman que el contenido del contrato psicológico ha evolucionado sufriendo modificaciones sustanciales en la última década. Este cambio se produce debido a la creciente competencia y globalización de los mercados que obliga a las organizaciones a tener un mayor control de sus costes con el fin de mantener su competitividad. Esto implica que en muchas empresas se haya reducido la mano de obra mediante despidos forzados lo que ha reducido la seguridad laboral de los empleados. También se ha dado un cambio en el modelo de retribuciones, ya que el pago en función del rendimiento cobra mayor importancia.

También añaden que

“Estos cambios fueron percibidos por los empleados, cuyas percepciones de contrato psicológico se formaron en los años anteriores, siendo su seguridad laboral una de las principales obligaciones que se les adeudan por sus organizaciones a cambio de su propia lealtad, la conformidad y el esfuerzo”(Herriot et al 1997: 152)

Por lo que las personas han percibido la *“ruptura unilateral del contrato psicológico, y al mismo tiempo inseguridad, después de haber perdido la confianza en la organización”*(Herriot et al 1997: 152), es decir, han perdido los sentimientos de

compromiso hacia la organización. Debido a esto cobra mayor importancia la motivación de los empleados en la actualidad, con el fin de conseguir un mayor esfuerzo, compromiso de los empleados y al mismo motivarles hacia la innovación y adaptación a los nuevos cambios en el entorno y en las relaciones laborales. Estos cambios y su respectiva influencia en las características del contrato psicológico son los que recoge la tabla 7.1. derivada del modelo de Hiltrop (1995).

Pero la anterior consideración del contenido de los contratos antiguos y nuevos no es la única que existe en la literatura. Por otra parte Sparrow (1996) integra los estudios de distintos investigadores²³ para concretar un modelo que recoge características como: el sistema de recompensas, los cambios en el entorno, la cultura y otras variables, que en su mayoría difieren del anterior modelo propuesto por Hiltrop (1995). Esto da una visión más amplia de los distintos cambios que se han producido en el contenido del contrato psicológico. La tabla 7.2 recoge el modelo de Sparrow (1996).

Bowen y Siehl (2007), desde una perspectiva más actual, afirman que los contratos psicológicos antiguos están formados por relaciones de empleo más estables y predecibles. Estas relaciones están basadas en un intercambio de trabajo por lealtad, en este sentido, las organizaciones tienen

“una intención paternalista, ya que esperan que los empleados tengan plena dedicación y trabajen mucho a cambio de que los empresarios cuiden y protejan sus intereses” (p.p. 277)

Añaden, además, que el nuevo reto al que se tienen que enfrentar los encargados de los recursos humanos en la actualidad es el de definir y comunicar los nuevos contratos psicológicos a directivos y empleados.

²³ Rousseau, 1989; Morrison, 1994; Rousseau y Greller, 1994; entre otros

**Tabla 7.1. Evolución del contenido de los contratos psicológicos:
Modelo de Hiltrop (1995)**

Características	Contenido pasado	Contenido Emergente
<i>Enfoque</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Continuidad • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio • Futura empleabilidad
<i>Formato</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurado • Previsible • Estable 	<ul style="list-style-type: none"> • No estructurado • Flexible • “Renegociable“
<i>Líneas fundamentales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tradición • Equidad • Justicia Social • Clase socioeconómica 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerzas del mercado • Aspectos comerciales • Habilidades y capacidades • Valor añadido
<i>Responsabilidades del empleador</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad • Seguridad en el empleo • Formación • Desarrollo de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> • Equidad • Recompensas por el valor añadido
<i>Responsabilidades del empleado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad • Asistencia • Rendimiento satisfactorio • Cumplir con las normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Promover cambios para mejorar el rendimiento
<i>Relaciones contractuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizada • En su mayoría mediante la representación sindical o colectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad individual
<i>Gestión de la carrera</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de la organización • Planificación de carreras en espiral • Facilidad de entrada de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad individual • Planificación de carrera en función de la cualificación personal

Fuente: adaptación de Anderson y Schalk (1998) del modelo de Hiltrop (1995)

Tabla 7.2. Modelo sobre la evolución del contenido del contrato psicológico Sparrow (1996)

Elementos del contrato	Antiguos	Nuevos
<i>Cambios en el entorno</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estable • Enfocado en un corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios continuos
<i>Cultura</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Paternalista²⁴ • Intercambio de seguridad por compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que cumplen con su trabajo se ven recompensados y conseguirán el desarrollo de su contrato
<i>Recompensas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos en función del nivel, la posición o el status en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos en función de la contribución a la organización
<i>Elementos motivacionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Progreso en el trabajo • Desarrollo de competencias
<i>Bases para la Promoción</i>	<ul style="list-style-type: none"> • En función del tiempo de servicio en la organización • Competencias técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos oportunidades • Nuevos criterios d valoración • Ligada al mérito personal
<i>Garantías</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo para toda la vida si se mantiene el rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Menores garantías para mantener el empleo • Mayor competitividad en el mercado laboral
<i>Desarrollo personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad del individuo
<i>Compromiso</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alto compromiso de los empleados en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor compromiso • Mayor movilidad externa

Fuente: adaptación de Sparrow (1996)

Por otra parte, Schein (1965) justifica el cambio en el contenido psicológico por el cambio en las necesidades de los individuos y de las organizaciones con el tiempo, no solo por los cambios producidos en el entorno. Afirma, por ejemplo, que lo que busca una persona en su trabajo a los veinticinco años puede ser totalmente diferente a lo que busque a los cuarenta. Del mismo modo sucede por parte de la organización, ya que ésta puede esperar distintos rendimientos de un mismo individuo en el momento de su contratación y una vez que éste ya se encuentre estable en la organización. Por lo tanto a medida que estas necesidades evolucionan también lo hace el contenido del contrato

²⁴ Hendry y Jenkins (1997) afirman que esta característica, propia de los contratos antiguos, supone que las decisiones en la relación laboral son tomadas unilateralmente por la organización.

psicológico por lo que éste ha de ser renegociado.

En este sentido Schein (1965) distingue tres etapas en las que el contenido del contrato psicológico tiende a cambiar:

Vida laboral temprana

Se trata de los primeros pasos en la vida laboral de una persona, que están caracterizados por la búsqueda de las oportunidades de empleo más atractivas para los intereses futuros, por lo que los individuos experimentarán con varios empleos.

Desarrollo

Una vez se han explorado las distintas alternativas el individuo elige una en la que especializarse y ampliar sus conocimientos para desarrollar su carrera en ese sentido.

Madurez

En esta etapa el individuo busca estabilidad, habiendo desarrollado su carrera en una dirección.

Sin embargo, lo expuesto por Schein (1965) queda obsoleto en la actualidad si no se tiene en cuenta los factores de cambio del entorno nombrados anteriormente.

Además de lo expuesto anteriormente, Rousseau (1995) también contribuye a la visión del cambio en el contenido del contrato psicológico, diferenciando tres etapas con distintas características de empleo desde una perspectiva histórica.

La primera de estas etapas (denominada fase emergente) tiene lugar a finales del S. XVIII. En esta época se dan los primeros avances en la producción industrial. Las relaciones de empleo están caracterizadas por un elevado control del propietario sobre sus trabajadores.

Ya en el S.XIX, a mediados de la década de 1930, tiene lugar la etapa burocrática, caracterizada por un marcado control del comportamiento de los individuos que muestran su lealtad a la organización. También está caracterizada por el desarrollo de carreras profesionales casi de por vida en una organización, lo que conlleva un

desarrollo del mercado de trabajo interno.

Por último se encuentra la fase adhocrática, en la que nos encontramos desde la década de los noventa según Rousseau (1995). Se caracteriza por una mayor importancia del conocimiento y un mayor número de relaciones empleador-empleado para las cuales existen distintos tipos de contrato psicológico.

Se puede observar como el contenido de los contratos psicológicos antiguos estaba basado principalmente en el intercambio de lealtad²⁵ por seguridad²⁶. Sin embargo, este tipo de contratos en los que el empleado tenía la garantía de un empleo casi permanente a cambio del trabajo bien hecho (Cooper, 1997) se han difuminado a lo largo del tiempo. Los cambios del entorno, así como de las necesidades personales y organizacionales, han provocado que las oportunidades laborales sean limitadas, que la seguridad laboral no pueda ser garantizada o que los horizontes temporales sean más cortos en las relaciones de empleo, entre otros. Esto ha provocado que los empleados pierdan parte de sus sentimientos de lealtad y compromiso, para preocuparse por sí mismos y por su desarrollo en función del logro personal.²⁷

Estos cambios en el contrato psicológico en los últimos años llevan a la necesidad de preguntarse por el futuro desarrollo de este concepto. Esta cuestión se planteará en el siguiente apartado.

²⁵ De los empleados a la organización

²⁶ Ofrecida por la organización a sus empleados a cambio de su compromiso y lealtad

²⁷ Hiltrop (1995) afirma que se ha pasado de la “la organización del hombre” (Whyte, 1956), en la que las relaciones estaban dirigidas por las organizaciones, a la autosuficiencia de los empleados

8. FUTURO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Como se ha descrito en el apartado anterior, las relaciones laborales, y, por tanto, los contratos psicológicos, están experimentando un proceso de cambio en los últimos años. No obstante, esto es una característica implícita en el contrato psicológico, como ya se comentó anteriormente²⁸.

Sin embargo, este proceso también está dominado por la transformación del mercado laboral y la base competitiva de los mercados. El futuro del mercado laboral cada vez está más orientado hacia una gran formación, capacitación y especialización de la mano de obra. Serán los propios individuos los encargados de gestionar el desarrollo de su carrera, la cual, generalmente discurrirá por distintas organizaciones. Esto implica que la lealtad de los empleados hacia una sola organización disminuya y aumente la rotación y los mercados de trabajo externo, orientados a la búsqueda y retención del talento.

Por su parte, las organizaciones presentan cada vez mayores relaciones transaccionales. Herriot y Permberton (1995), en un estudio realizado en el sector de las finanzas, concluyen que las relaciones basadas en la fidelidad y el largo plazo (características relacionales) están dando paso a relaciones más transaccionales en las que los vínculos entre el rendimiento y las recompensas y los términos económicos cobran mayor importancia. Este cambio hacia aspectos más transaccionales se refleja en (a) desarrollo del trabajo temporal frente al “trabajo de por vida“, lo que significa una menor seguridad laboral y mayor rotación de la mano de obra entre varias organizaciones; (b) pérdida de lealtad y compromiso de los individuos debido a la sensación de incumplimiento por parte del empleador; (c) demanda de empleo flexible y con unas competencias generales, es decir, las empresas orientan su búsqueda de empleo hacia aquellas personas que sean capaces de desarrollar una gran variedad de tareas en distintos entornos; (d) las relaciones de los individuos con la organización están sujetas al valor que éstos aporten y al desarrollo continuo de sus competencias (Tena, 2002;103).

²⁸ Véase figura 2.1 en el apartado 2

Debido a lo expuesto anteriormente la dirección futura de los recursos humanos debe de pasar de la función administrativa tradicional a una función estratégica para conseguir una mayor participación de los empleados en la organización y ser capaces de orientar su comportamiento hacia un mayor rendimiento (Ulrich, 2007). Para ello uno de los retos fundamentales *“es la consiguiente definición y comunicación de los nuevos contratos psicológicos”* (Bowen y Shiel, 2007: 277).

En este sentido, la Dirección de Recursos Humanos debe de ser capaz de trasladar este mensaje a la dirección, influyendo en el desarrollo de cuestiones relativas a la importancia del mantenimiento de los contratos psicológicos. Se inicia, entonces, un proceso mediante el cual los directivos han de cambiar la visión tradicional centrada únicamente en la producción de los empleados hacia una visión más participativa, de gestión del conocimiento. Los directivos deben trasladar esta visión a los mandos intermedios, con el fin de garantizar que se definan de forma realista las condiciones y términos de cada puesto de trabajo, tanto a los nuevos empleados, como a los miembros actuales de la organización. Esto ayuda a reducir la percepción de ruptura del contrato psicológico por parte de los empleados, que cada vez son más exigentes en este aspecto (Bowen y Shiel, 2007).

9. ANÁLISIS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO EN LA REALIDAD: EL CASO DE BRICO DEPÔT

Con el fin de comprobar los aspectos teóricos que se han analizado en el marco teórico se plantea el estudio del caso de la tienda de Brico Dépôt en León. Se ha intentado realizar una aproximación descriptiva de estos aspectos mediante la elaboración de un cuestionario en el que se preguntó a sus colaboradores sobre sus percepciones en determinados aspectos de la relación de empleo relacionados con los factores determinantes del contrato psicológico.

Para ello, en primer lugar se hace una pequeña introducción sobre la historia de la compañía y del grupo multinacional al que pertenece. Para, posteriormente, definir la muestra y los aspectos objeto de estudio y concluir con el análisis de los resultados obtenidos.

9.1. LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

9.1.1 Una visión global

Brico Dépôt es un distribuidor de materiales de construcción y bricolaje orientado tanto a particulares, que quieren hacer reformas en sus casas, como a clientes profesionales²⁹ y que pertenece al Grupo Kingfisher,

El Grupo Kingfisher fue fundado en 1982 como resultado de la adquisición de FW Woolworth³⁰ por Paternoster. Con este acuerdo surgió B&Q, una cadena de establecimientos que comercializaba al por menor productos de mejora del hogar. Desde entonces, este grupo de comercio minorista ha experimentado un gran crecimiento que le ha llevado a ser el líder en el sector de la distribución de materiales de bricolaje y construcción en Europa y tercero a nivel mundial, después de las firmas estadounidenses The Home Depot y Lowel's.

En la actualidad el Grupo Kingfisher está presente en diez países en los que cuenta con más de mil establecimientos. Además cuenta con 79.000 empleados que hacen posible que cada día en sus tiendas compren de media seis millones de clientes, lo

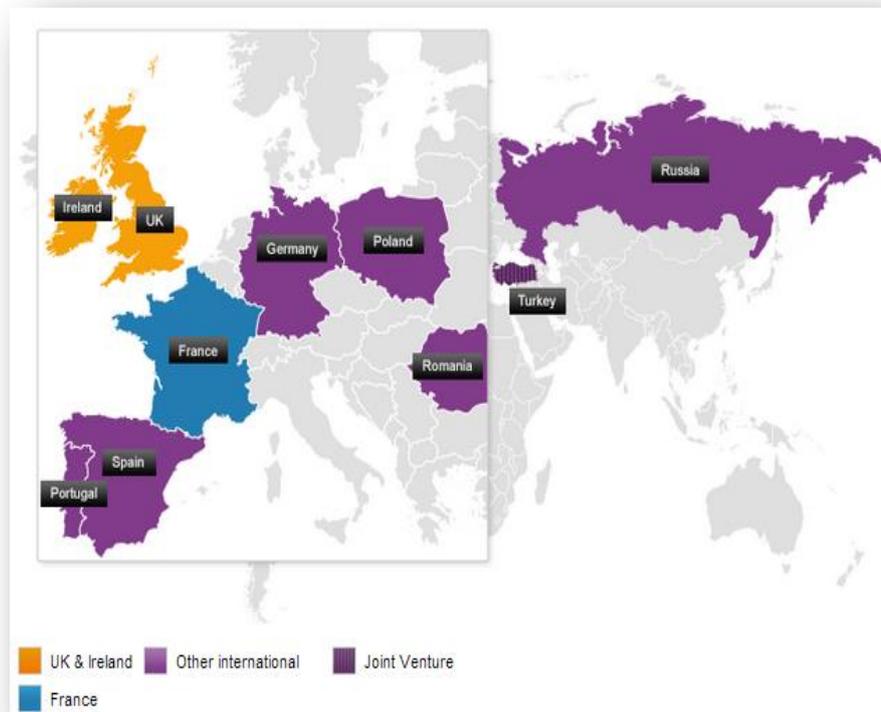
²⁹ Constructores, albañiles, electricistas, pintores, reformistas o fontaneros, entre otros son los clientes profesionales de Brico Dépôt

³⁰ Empresa estadounidense dedicada al comercio en masa de bienes a precios muy bajos (similar a la actual filosofía de Brico Dépôt) en todo el mundo. Fue de las primeras marcas globales que comercializó sus productos en más de 3000 tiendas iguales en todo el mundo. Esto supuso una revolución en el sistema de venta del S.XX

que le ha supuesto un resultado de 11 billones en ventas y de 675 millones de beneficios antes de impuestos el pasado 31 de enero.

Como muestra la Imagen 2.1, King Fisher está presente en la actualidad en 10 países en los que ha introducido sus distintas marcas comerciales.

Imagen 9.1. Presencia de Kingfisher en Europa



Fuente: www.kingfisher.com

Kingfisher ha llevado a cabo su expansión siguiendo una estrategia de internacionalización. Cabe destacar como el Grupo actúa con distintas marcas comerciales en los distintos países en los que está presente, utilizando la misma firma para aquellos mercados similares. Con ello, el Grupo busca adaptarse a la demanda de cada mercado, ajustándose a la cultura, estilos de vida o valores de cada país o región con el fin de ganarse la confianza de sus clientes.

La figura 9.1 muestra como Kingfisher, además de Brico Dépôt, cuenta con otras cuatro marcas: Castorama, B&Q, Koctas y Screwfix; las cuales ha ido adquiriendo a lo largo de los años.

Figura 9.1. Marcas del Grupo Kingfisher



Fuente: www.kingfisher.com

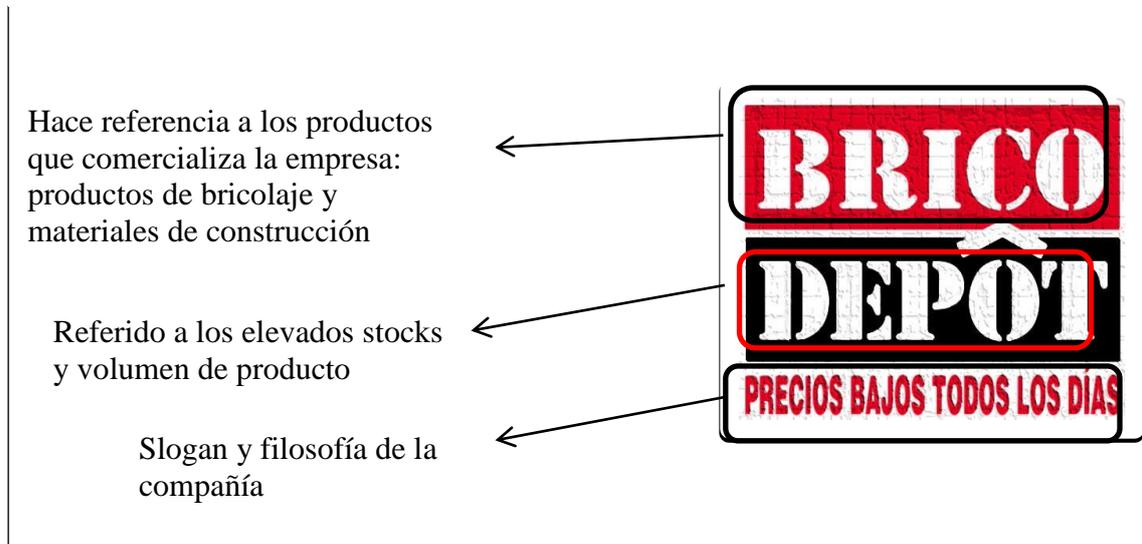
9.1.2 Brico Dépôt

Brico Dépôt comenzó siendo la marca escogida por el Grupo Kingfisher para introducirse en el mercado francés, cuya primera tienda se inauguró en 1993 en la ciudad de Rems, Francia.

En España comenzó a estar presente con la apertura de su primer establecimiento en 2003 en la localidad de Viana (Navarra). Actualmente cuenta con 28 tiendas repartidas por todo el territorio nacional, más de 1.300 empleados, 134.000 m² de superficie y más de 8 millones de clientes al año.

La filosofía que sigue Brico Depôt es la de ofrecer una gama de productos amplia a precios bajos todos los días con una gran cantidad de stocks. Esta filosofía está presente en el logo de la compañía, como muestra la imagen 9.2

Imagen 9.2. logo de Brico Depôt



Fuente: www.bricodepot.es

Brico Depôt consigue ofrecer una amplia gama de productos a un precio menor que el de la competencia debido a distintas estrategias como:

- Rappels por compras: Brico Depôt lleva a cabo compras de gran volumen a nivel nacional que luego se reparten entre los distintos establecimientos en función de sus necesidades
- Cesiones entre tiendas: las tiendas tienen libertad para llevar a cabo la cesión de determinados productos en función de la demanda que haya en cada lugar.
- Descargas: se trata de ciertos productos que llegan a las tiendas en cantidades limitadas a muy bajos precios.
- Gran volumen de stocks con el fin de tener siempre el producto a disposición del cliente.

Valores y misión que representan la cultura en Brico Depôt

Brico Depôt se rige por el código de conducta del Grupo Kingfisher que ésta basado en la profesionalidad y responsabilidad. La existencia de este código de conducta general y de carácter obligatorio para todas las marcas que componen el

Grupo tiene la función de garantizar que tanto los empleados como los proveedores que suministren sus servicios a las distintas empresas del Grupo sigan unas normas de profesionalidad. La tabla 9.1 recoge los principales valores que componen este código de conducta de Brico Dépôt.

Tabla 9.1. Valores que componen el código de conducta de Brico Dépôt

VALORES	REPRESENTAN
Responsabilidad	Tanto personal como de nuestros actos
Pasión	Por nuestro negocio y la forma de hacerlo
Honestidad	Nuestra comunicación ha de ser fidedigna y sincera
Apertura	Nuestras palabras y acciones son claras y directas
Adaptabilidad	Tenemos la necesidad de adaptarnos para hacer lo que sea mejor para nuestro negocio

Fuente: página web de Brico Dépôt España

La tabla 9.2. recoge los valores que conforman la misión y la visión de Brico Dépôt.

Tabla 9.2. Aspectos que componen la misión y visión de Brico Dépôt

ASPECTOS	MISIÓN Y VISIÓN
Clientes	Tener en cuenta a todos los clientes y como fin último lograr su satisfacción
Personas	Tratar a las personas, colaboradores y proveedores con equidad, respeto y seguridad.
Productos	Describir nuestros productos con precisión y establecer un adecuado equilibrio entre calidad y precios bajos
Proveedores	Realizar nuestro abastecimiento de forma legal y ética
Competencia	Competir con equidad y de acuerdo a las leyes
Medio Ambiente	Intentar reducir el impacto medioambiental de nuestros productos

Fuente: página web de Brico Dépôt España

9.1.3 Brico Dépôt: León

La tienda de Brico Dépôt en León se inauguró en 2007. Actualmente cuenta con 44 trabajadores indefinidos que representan el 80% de su plantilla, el resto del personal son trabajadores temporales en función de la época del año y las necesidades de la tienda en relación con la demanda. Por ejemplo, en temporadas como la Semana Santa o los meses de verano la tienda cuenta con una mayor actividad, por lo que tiene la necesidad de reforzarse con personal extra para cubrir ese exceso de demanda.

Algo que llama la atención de Brico Dépôt con respecto al trato de su personal es que no se utiliza la palabra *empleado* o *trabajador* para referirse a ellos, sino la de colaborador. Esto es debido a que los empleados participan de los resultados de la empresa, no como accionistas, sino como parte de su salario.

Esto se materializa en dos pagas al año: la PIFA y la Pro

La primera de ellas es una paga en función del rendimiento individual demostrado en un año, lo que sirve para incentivar los empleados a mejorar su rendimiento y motivación individuales. Por su parte, el cobro de la *Pro* o *Progresión* es una paga en función del rendimiento conjunto del personal de la tienda. Se calcula mediante un porcentaje sobre las ventas que haya tenido la tienda en un año. Esto sirve como motivación para fomentar el trabajo en grupo y la unión de los colaboradores.

La tienda está estructurada de forma similar al resto de tiendas de Brico Dépôt. El organigrama está representado por la figura 2.1 (b) que muestra cómo está dividida en dos partes: Sector comercio y Sector Servicios.

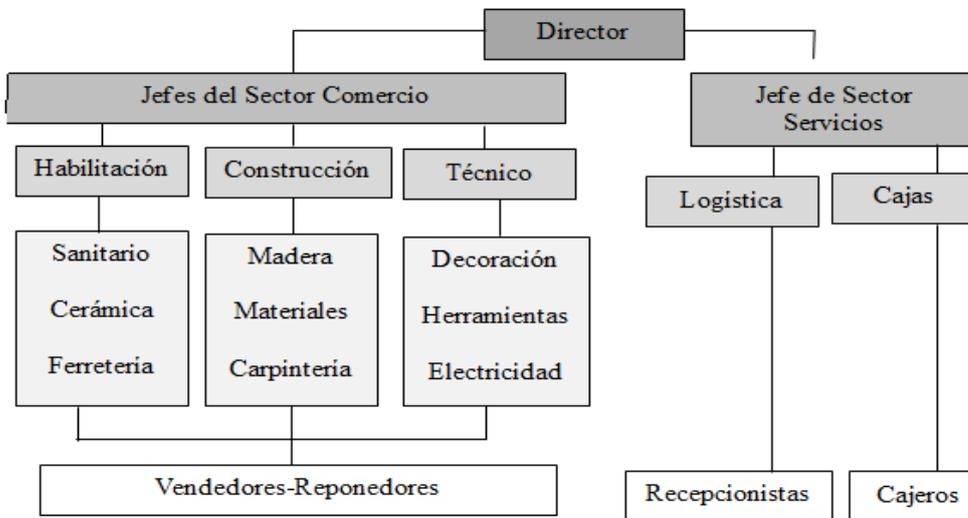
El Sector Comercio está dividido en tres secciones (Habilitación, Construcción y Técnico) y cada una de ellas está dirigida por un jefe de sector encargado de comunicar los objetivos propuestos por la dirección, diseñar estrategias comerciales y equipos de trabajo, así como administrar el personal a su cargo en función de las necesidades de la tienda. Además, cada sección cuenta con uno o dos responsables y por último están los vendedores-reponedores.

Por otra parte, el Sector Servicios está dirigido por una única persona, el Jefe de Servicios, encargado de cuestiones en materia de recursos humanos³¹, logística, cajas, administración, control de gestión, entre otras muchas. Este sector tiene dos secciones a

³¹ Como gestión de las incidencias (bajas y altas), gestión de contratos, absentismo, uniformidad, cursos de formación, etc.

su cargo, por un lado cuenta con el departamento de logística³² y la sección de cajas³³.

Figura 9.2. Organigrama de la tienda Brico Dépôt en León



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa

9.2 FUENTE DE INFORMACIÓN

El estudio sobre el funcionamiento del contrato psicológico en Brico Dépôt se ha llevado a cabo mediante la utilización de un cuestionario como método de recogida de información. Se trata de un cuestionario tipo Likert en el que se ha utilizado la escala del 1 al 5 en las respuestas (de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”).

Para la realización del cuestionario se utilizaron ítems propuestos por Rousseau (1990, 2000) en lo referido a las obligaciones de empleado y empleador y los tipos de contrato psicológico. También se utilizaron ítems propuestos por Robinson y Morrison (2000) sobre el incumplimiento del contrato. Por último, se elaboró una medida de satisfacción laboral a partir de los ítems propuestos por Meliá y Peiró (1998).

Como paso previo a la realización del cuestionario entre los empleados se realizó una entrevista con la Jefa de Servicios (encargada de cuestiones de Recursos

³² En la tienda de León alberga a un Responsable de Logística y dos recepcionistas

³³ Esta sección cuenta con dos responsables de cajas que se reparten las tareas de administración de la línea de cajas y de caja central

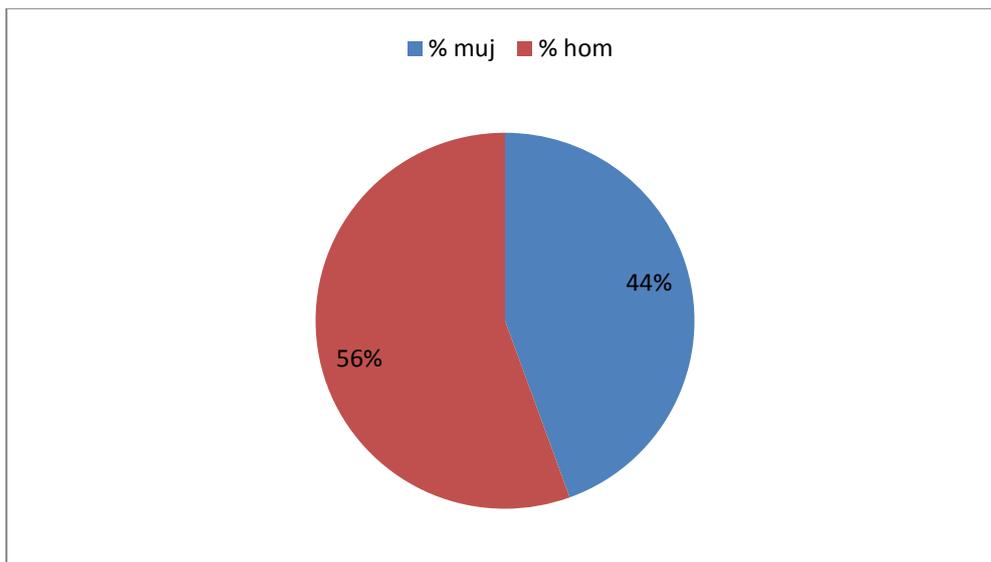
Humanos) y con el grupo de Jefes de Sector (Habilitación, Técnico y Construcción) con el fin de comunicarles los objetivos que persigue la realización del cuestionario en cuestión. También tuvieron que garantizar la comprensión de los ítems y que ninguno de éstos indujese a error. El cuestionario utilizado se recoge en el Anexo1.

9.3. MUESTRA

La población objeto de este estudio son los empleados de la tienda de Brico Dépôt en León (Anexo 6). Durante el periodo de realización del cuestionario cuenta con 48 colaboradores. La muestra final está formada por 45 individuos ya que dos de los colaboradores disfrutaban del periodo de vacaciones y otro de ellos permanecía de baja.

En este sentido, Brico Dépôt cuenta con una plantilla compuesta de manera uniforme en cuanto al sexo de sus colaboradores. Cuenta con 25 hombres y 20 mujeres, como se puede observar en el gráfico 9.1 la diferencia entre el porcentaje de hombres y mujeres es muy baja.

Gráfico 9.1. Distribución de la muestra por sexo



Fuente: Elaboración propia

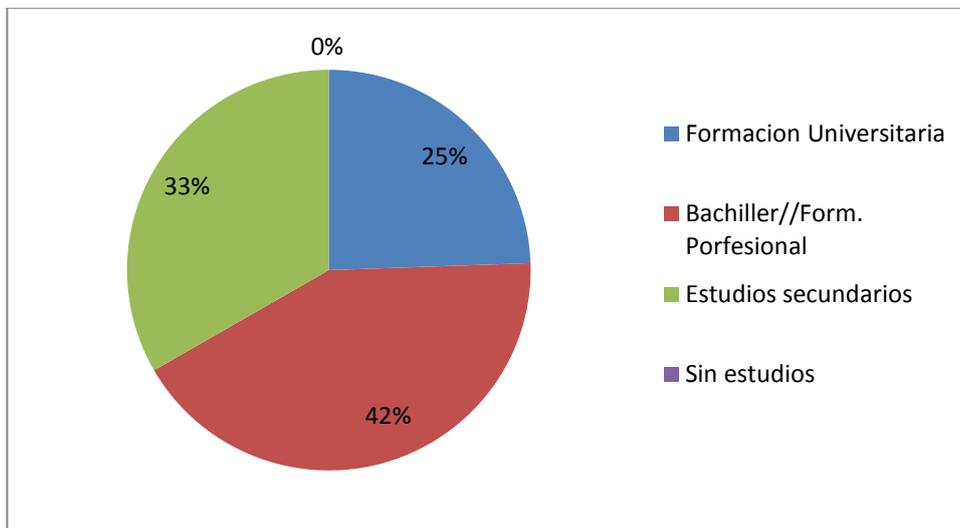
En cuanto al factor edad, se trata de una muestra con una media de edad de 35.4 años (35.2 hombres y 35.4 mujeres) con un rango de edad comprendido entre los 23

años, para el menor valor de la muestra, y 47 años para el mayor valor. Por lo tanto se puede concluir que se trata de una muestra bastante joven de individuos. El valor de 36 años coincide en ser la mediana y la moda, por lo que a parte de ser el valor central de la distribución es la edad que tiene un mayor número de colaboradores.

Además de lo anterior, la media de edad entre los trabajadores temporales e indefinidos apenas muestra dispersión de la media total, situándose ambos valores en 35.4 y 35.5 años respectivamente.

Otra forma de definir la muestra es a través del nivel de formación de sus individuos, que en este caso se divide en cuatro niveles de estudios: (a) sin estudios; (b) estudios secundarios; (c) bachiller o formación profesional; (d) formación universitaria o estudios superiores.

Gráfico 9.2. Distribución de la muestra según el nivel de formación

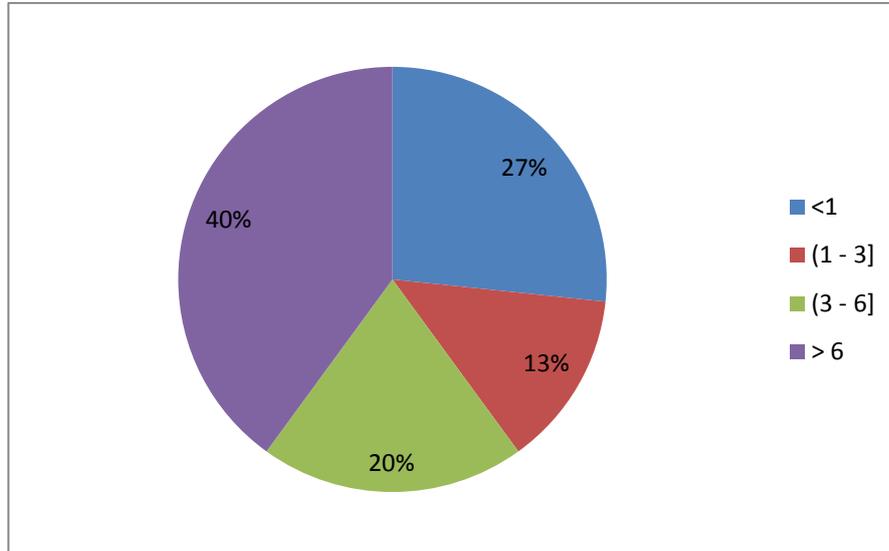


Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico 9.2 todos los individuos que componen la muestra tienen algún tipo de estudios, siendo el bachiller o la formación profesional el más representativo con un 42% de individuos, seguido por los estudios secundarios (E.S.O, E.GB., módulos de grado medio) con un 33% y por último el 25% de individuos que tiene formación universitaria.

El gráfico 9.3. muestra otra de las variables que se ha utilizado para definir la composición de la muestra: la antigüedad de los colaboradores en la organización.

Gráfico 9.3. Distribución de la muestra en función de la antigüedad



Fuente: Elaboración propia

Como se advierte en el gráfico 9.3 la mayor parte de la muestra, cerca de la mitad de la plantilla (40%), tiene una antigüedad de más de 6 años en la organización. Teniendo en cuenta que la tienda de Brico Dépôt lleva 8 años en León, la mayor parte de ese porcentaje de individuos llevan en la empresa desde su apertura. También cabe destacar que un elevado porcentaje de individuos (37%) se ha incorporado a la organización en el último año.

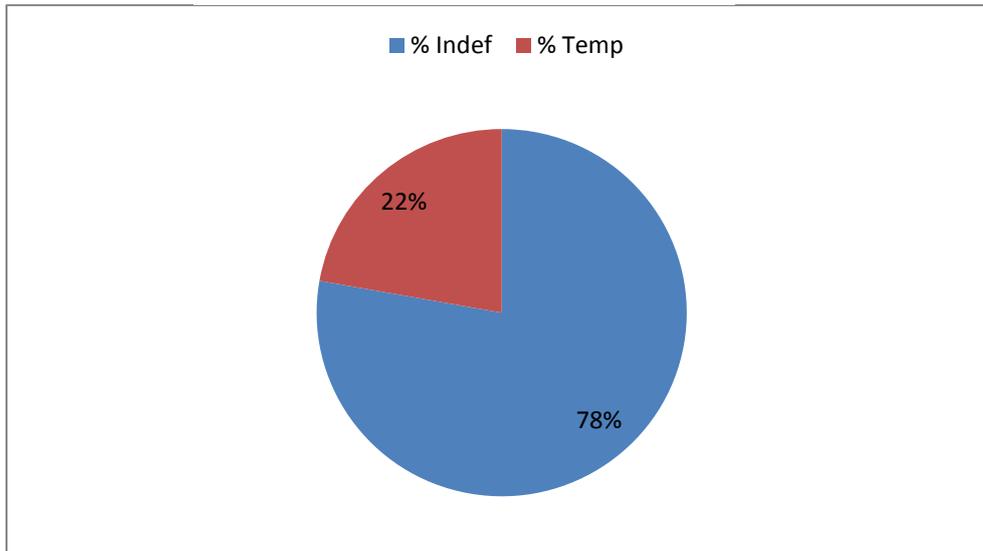
Por último, también se tiene en cuenta el tipo de contrato³⁴ (indefinido o temporal) que tengan los individuos de la muestra. Este aspecto puede observarse en el gráfico 9.4 que muestra como la mayoría de individuos (78%) tiene un contrato indefinido.

También se ha diferenciado entre aquellas personas que tienen personal a cargo y las que no. En este sentido, únicamente diez personas en la organización tienen personal a su cargo, que representan el 22% de la muestra y que son

³⁴ Este factor puede afectar al compromiso, lealtad, seguridad laboral de los empleados, en definitiva, afecta a los sentimientos de los individuos hacia el empleo.

responsables de una media de 7.4 personas cada uno.

Gráfico 9.4. Distribución de la muestra en función del tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia

Por último, en la tabla 9.3 se puede observar la muestra en función de los departamentos en los que se compone Brico Dépôt, distinguiendo en cada departamento el número de personas y el porcentaje que cada sección representa sobre el total de la muestra, la media de antigüedad y edad por sección, el número y porcentaje de mujeres y el porcentaje de indefinidos.

Tabla 9.3. Distribución de la muestra en función de los departamentos de Brico Dépôt

	Departamento	Nº PERS	%	MEDIA ANT	%MUJERES	MEDIA EDAD	% INDE-FINI
COMERCIO	HABILITACIÓN	10	22%	4,8	30%	35,4	70%
	CONSTRUCCIÓN	8	18%	4,6	0%	35,0	88%
	TÉCNICO	10	22%	5,0	40%	35,6	90%
SERVICIOS	LOGISTICA	3	7%	4,5	33%	36,8	100%
	CAJAS	13	29%	4,8	85%	35,25	62%
	ADMINISTRACION	1	2%	8	100%	38	100%

Fuente: Elaboración propia

9.4. ASPECTOS ANALIZADOS

Las variables que se decidieron estudiar en este caso práctico son las siguientes:

Sentimientos del empleado hacia su trabajo;

En este punto es de especial interés conocer la opinión que tiene el trabajador sobre variables como la justicia organizacional percibida en el trato a los empleados, equidad en las recompensas o competitividad de los salarios. También se incluyen ítems propios de los sentimientos del empleado como: la confianza, compromiso, seguridad laboral, posibilidades de desarrollo, cumplimiento de sus responsabilidades, incongruencia percibida o cumplimiento de promesas por parte de la organización. Todo ello sirve como medio para ofrecer una aproximación de los sentimientos de incumplimiento o ruptura del contrato psicológico y especificar³⁵ sus causas. (Anexo 5)

Obligaciones del empleado y del empleador;

En este caso se pretende analizar cómo perciben los empleados las obligaciones que tienen con la organización, y las que la organización mantiene con ellos. Para estudiar esta variable se han utilizado preguntas como “Respeto las normas y procedimientos de mi organización” para medir las obligaciones de los empleados; o bien, “La organización garantiza un trato justo a sus empleados” utilizadas para medir como perciben los empleados las obligaciones de la organización. (Anexo 4)

Tipo de contrato psicológico;

En este caso se intenta distinguir entre los dos principales tipos de contrato psicológico que se han desarrollado en el marco teórico: transaccional y relacional. Con el fin de relacionar la percepción de ruptura o cumplimiento del contrato psicológico con el tipo de contrato que experimente el empleado. En este sentido se han utilizado preguntas como “Yo específicamente me puse en contacto con esta organización para conseguir un trabajo” o “Intento adecuar mis intereses a los de la organización”. (Anexo

2

³⁵ Desde la perspectiva del empleado

Satisfacción laboral;

Por último, también se han añadido siete ítems relacionados con la satisfacción del empleado ante su salario, formación ofrecida por la empresa, interrelaciones con superiores y compañeros, participación, entre otros. Con el fin de relacionar también este aspecto con la percepción de ruptura o cumplimiento del contrato psicológico. Se han propuesto preguntas como “Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa” o “Estoy satisfecho de la relación que tengo con mis jefes” (Anexo 3).

9.5. ANALISIS DE LOS ASPECTOS UTILIZADOS

Para llevar a cabo el análisis de las variables que se han explicado en el apartado anterior se ha seguido una determinada metodología común con el fin de facilitar y unificar su estudio.

En primer lugar se ha calculado el promedio de respuestas por cada ítem y por cada empleado con el fin de determinar los valores medios de la encuesta. Para ello también se han calculado la mediana y la moda de la distribución. Además, en cada una de las variables se ha valorado la ponderación de cada uno de los puntos de la escala Likert utilizada³⁶.

Una vez obtenidos los resultados numéricos se ha procedido a representar cada una de estas cuestiones utilizando gráficos de barras para representar los valores medios por cada ítem y gráficos de dispersión para representar los valores medios por cada encuestado. En cuanto a la variable obligaciones del empleado y organización se han utilizado dos gráficos de barras para representar de forma individual los resultados de los ítems representativos de la percepción que tienen los empleados sobre sus propias obligaciones y las de la organización.

También se han utilizados gráficos circulares para representar la ponderación de cada uno de los puntos de la escala Likert mediante porcentajes con el fin de observar cómo se distribuyen las respuestas de los empleados.

³⁶ 1. Totalmente en desacuerdo; 2. Bastante de acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni desacuerdo; 4. Bastante de acuerdo; 5. Totalmente de acuerdo.

9.6. ANALISIS DE RESULTADOS

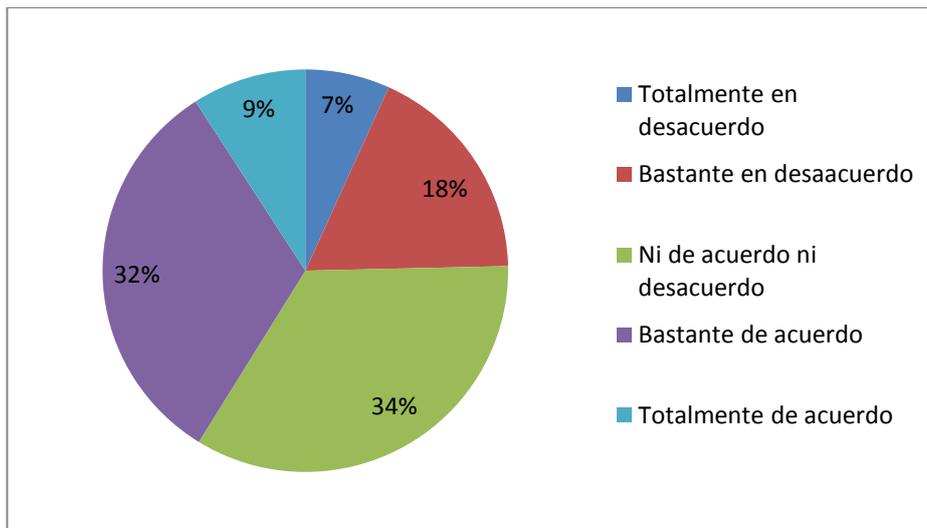
Los resultados obtenidos a partir de la realización del cuestionario se han analizado atendiendo a las variables anteriormente explicadas³⁷. A continuación se lleva a cabo un estudio individualizado para cada variable propuesta, con el fin de ofrecer una aproximación de la contribución de cada una de ellas a la creación, mantenimiento o ruptura del contrato psicológico de los empleados de Brico Dépôt León.

9.5.1. Sentimientos de los empleados hacia su trabajo

Como se ha explicado previamente, esta variable sirve para relacionar aspectos como el salario percibido, justicia y equidad organizativa, seguridad laboral o confianza en la organización, entre otros, con la percepción de cumplimiento e incumplimiento del contrato psicológico por parte de los empleados.

El gráfico 9.5 muestra cómo se han distribuido las respuestas entre los distintos puntos de la escala Likert.

Gráfico 9.5. Distribución de respuestas. Sentimientos hacia el trabajo



Fuente: Elaboración

Se ha obtenido una tasa de respuesta media de 3.2, lo que significa un valor

³⁷ Véase apartado 9.4

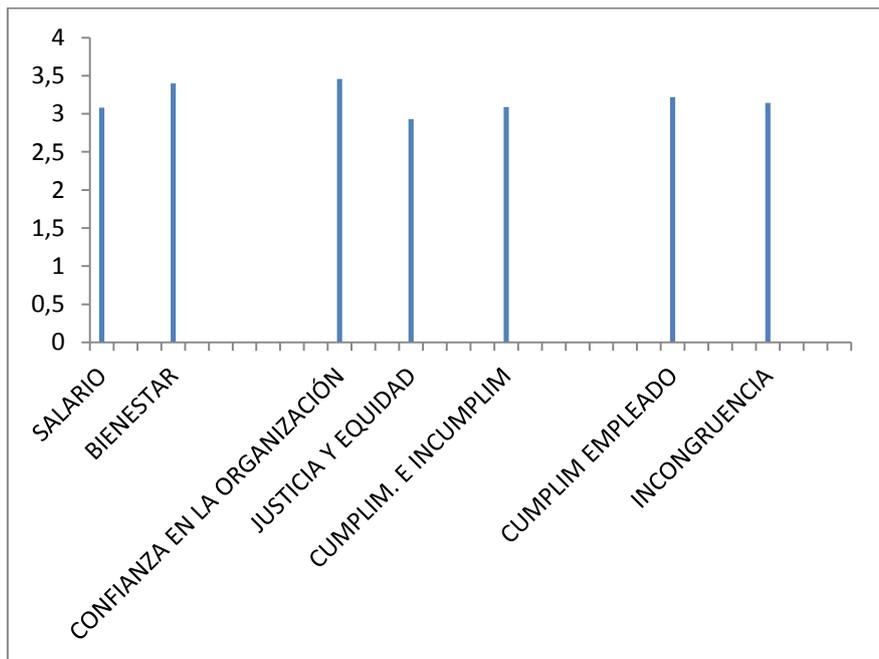
medio en la distribución. Esto se confirma ya que la moda y la mediana han resultado tener un valor de 3.

MEDIA	3,2
MODA	3
MEDIANA	3

Esta variable se ha estudiado en función de siete aspectos: (a) salario; (b) bienestar; (c) confianza en la organización; (d) justicia y equidad organizativas; (e) percepción de cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones de la organización; (f) percepción de cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones del empleado; (g) percepción de incongruencia.

El gráfico 9.6. muestra el valor medio de respuestas para cada aspecto nombrado anteriormente.

Gráfico 9.6. Sentimientos del empleado hacia su trabajo; Promedio por ítem



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico 9.6 los aspectos descritos anteriormente también toman valores medios, entre 2.9 y 3.5. A continuación se analizan más detalladamente

estos aspectos.

Salario;

La pregunta “Considero que mi trabajo está bien pagado en comparación con otras empresas del sector” obtuvo un valor medio de 3.3 en las respuestas de los empleados. Sin embargo, el 40% de los empleados está de acuerdo o muy de acuerdo, y considerando que el 42% se mantiene indiferente, podemos concluir que la mayoría de encuestados considera que su trabajo está bien pagado en comparación con otras empresas del sector.

No obstante, los ítems 2 y 3, que hacen referencia a la percepción que tiene el empleado de su salario en función de su rendimiento y contribución en la organización obtienen un 42% y un 40% de respuestas en desacuerdo respectivamente.

Esto significa que los empleados perciben que su salario es competitivo en comparación con otras empresas aunque no consideran que lo sea en función de su rendimiento y la contribución que realizan a la organización.

Bienestar;

Este aspecto está formado por siete ítems que hacen referencia a cómo perciben los empleados la preocupación de la organización por su bienestar personal, si les provee de un buen ambiente de trabajo y le asigna aquellas tareas en las que puedan ofrecer más de sí mismos o la posibilidad de desarrollar su habilidades y sobre sus relaciones con los supervisores.

El grado de acuerdo sobre estas cuestiones ha sido del 42% y 40% para los ítems relativos al apoyo recibido por la organización y su preocupación por el bienestar de sus empleados, además el 62% de los empleados considera que la organización le asigna aquellas tareas en las que pueden ofrecer mayor rendimiento.

Cabe destacar que el 87% de encuestados percibe que mantiene una buen relación con el equipo de supervisores, así como que el 47% cree que su profesión le permite desarrollar y utilizar sus habilidades. Aunque un gran porcentaje (38%) cree que su contrato de trabajo no le ofrece seguridad laboral.

En este sentido, se puede concluir que la mayor parte de la plantilla tiene buenas percepciones acerca de su bienestar en la organización, salvo en lo relativo a la seguridad laboral.

Confianza en la organización;

El 44% de encuestados está seguro de poder confiar plenamente en la organización, además el 51% habla bien de su organización con sus compañeros y fuera de su puesto de trabajo.

Justicia y equidad organizativas;

En este aspecto se ha preguntado a los empleados por su percepción de justicia en tres apartados: recompensas, procedimientos de la organización y reparto de tareas.

Se ha obtenido para los tres ítems un elevado porcentaje de respuestas de valoración media, sin embargo, un 36% de los empleados creen que no hay justicia en los procedimientos³⁸ que realiza la empresa. En cuanto a la distribución de las tareas las respuestas se han distribuido de forma equitativa entre los que perciben que se realiza la distribución de manera justa y los que no, obteniendo en cada caso un porcentaje del 24% de respuesta, manteniéndose el 51% restante neutral. Por último, la mayoría de encuestados, un 42%, percibe que las recompensas recibidas³⁹ se reparten equitativamente.

Cumplimiento e incumplimiento por parte de la organización y los empleados;

Los resultados obtenidos en los ítems referentes a la percepción que tienen los empleados sobre el cumplimiento de las promesas por parte de la organización arrojan buenos resultados para la organización. En este sentido, los empleados perciben que la organización ha mantenido casi todas las promesas que les hizo al ser contratados (44%) estando así a la altura de sus expectativas (38%).

³⁸ Habiendo explicado a los empleados que estos procedimientos hacen referencia de forma general a procesos como: la contratación, el despido, sanciones y castigos, comunicación de objetivos...

³⁹ Primas individuales y conjuntas (PIFA y Pro, respectivamente)

Sin embargo un 42% cree que la organización no le ha dado lo que le prometió a cambio de su rendimiento. Esto está relacionado con el desacuerdo que manifiestan los empleados en relación con lo que reciben a cambio de su contribución, presente también en el aspecto del *salario*⁴⁰.

Del mismo modo cabe destacar que un elevado porcentaje de empleados, 78%, está de acuerdo en haber cumplido las expectativas que la organización tiene sobre ellos.

Además de esto, la mayoría percibe que las quejas, sugerencias y opiniones que tienen son escuchadas por la organización.

A pesar de parecer evidente que para la mayoría de empleados la organización ha cumplido sus promesas y ha estado a la altura de sus expectativas hay equilibrio entre los que piensan que a iguales condiciones laborales se cambiarían de organización y los que no.

Incongruencia;

Los resultados obtenidos reflejan la existencia de incongruencia entre la mayoría de empleados en cuestiones como la contradicción en las órdenes que reciben de sus superiores, ya que el 49% de empleados percibe la existencia de estas contradicciones y no entiende muchas de las prácticas que lleva a cabo la organización. Además un 40% no tiene claro a quién debe de rendir responsabilidades. Tan solo un 24% percibe coherencia en las órdenes que recibe.

Como conclusión a este primer apartado de la encuesta no se puede garantizar el incumplimiento del contrato psicológico, por lo menos para la mayoría de los empleados.

Gran parte de los empleados presenta buena opinión acerca de la organización y manifiesta poder confiar en ella plenamente. Además consideran que se han mantenido las promesas que se les hizo al ser contratados y que la organización se preocupa por su bienestar personal.

⁴⁰ Ver página 71, el 40 % de empleados percibe que su salario no es justo en función de su rendimiento y su contribución en la organización.

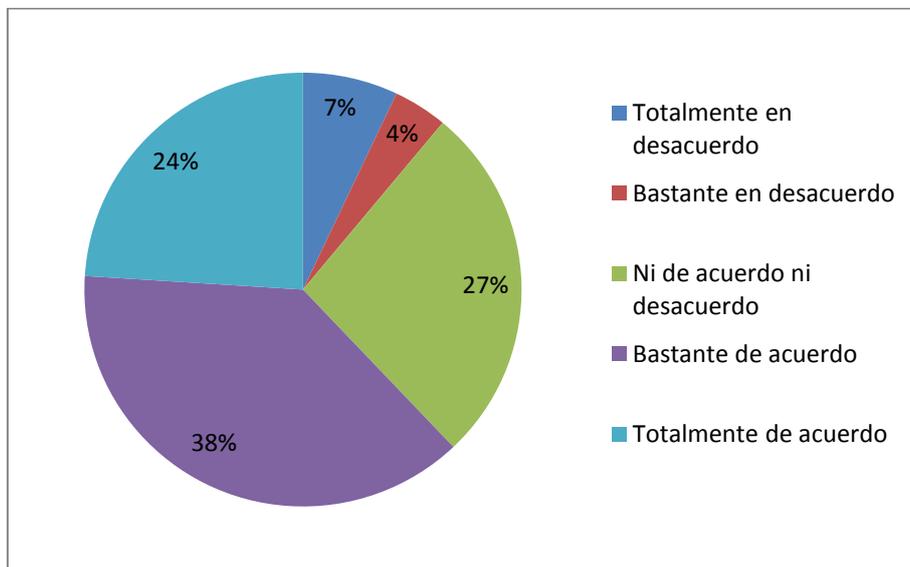
Sin embargo, se puede observar como en cuestiones relativas a las recompensas que reciben en función de su rendimiento no muestran el mismo grado de acuerdo.

Se puede concluir que la mayoría de empleados percibe que están dando más de lo que reciben a cambio y que además no entienden algunas de las prácticas de la organización, así como, creen que muchas de las órdenes que reciben se contradicen. Esto puede generar la ruptura de su contrato psicológico en un futuro.

9.5.2 Obligaciones del empleado y la organización

El gráfico 9.7 muestra la distribución de las respuestas entre los ítems correspondientes a las obligaciones de los empleados y la organización.

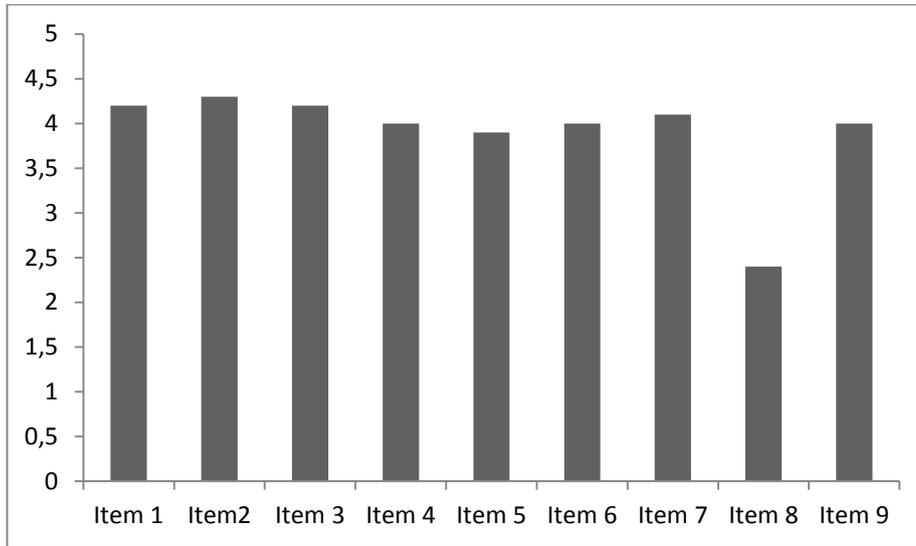
Gráfico 9.7. Distribución de respuestas. Obligaciones empleado y organización



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar, como se puede observar en el gráfico 9.8, que la gran mayoría de empleados percibe que ha cumplido con sus obligaciones.

**Gráfico 9.8. Obligaciones empleado
Promedio por variable**



Fuente: Elaboración propia

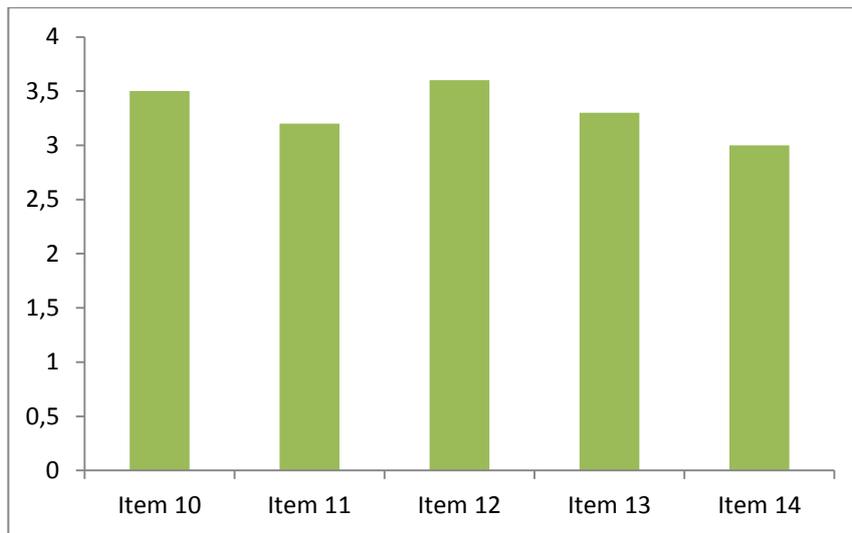
Como se observa en el gráfico 9.7 se ha obtenido una elevada tasa de acuerdo, con una media de respuestas de 4 para los nueve primeros ítems.

El 84% de los empleados manifiesta respetar las normas y procedimientos de la organización⁴¹ de los cuales el 73% declara cumplirlos. Además un 78% declara tener lealtad hacia la organización, sin embargo, la mitad de encuestados (56%) no aceptaría un traslado si hiciese falta. La mayoría de empleados también declara que se preocupan por desarrollar nuevas capacidades (71%), así como por hacer horas extras cuando es necesario (70%).

Por otra parte, el gráfico 9.9 muestra los resultados sobre la percepción que tiene los empleados acerca de las obligaciones de la organización.

⁴¹ A pesar de los resultados obtenidos en los puntos *iv. Justicia y equidad organizacional* (73) en el que el 36% de empleados no estaba de acuerdo con la justicia en los procedimientos por parte de la organización y en el *vi. Incongruencia* (74) en el que tan solo un 24% percibe coherencia en las órdenes que recibe de sus superiores.

Gráfico 9.9. Obligaciones organización
Promedio por variable



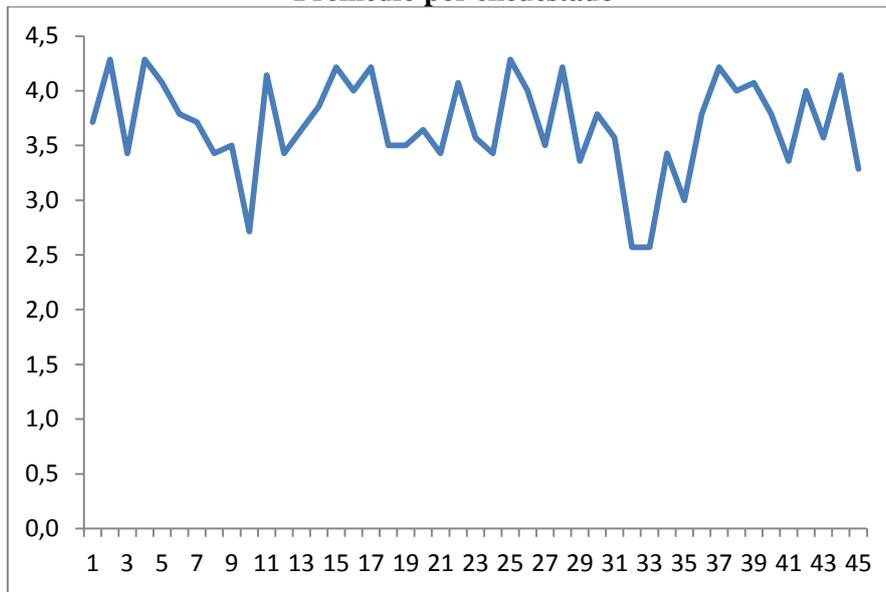
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos reflejan que gran parte de los empleados perciben que la organización cumple con sus obligaciones. La mitad de ellos cree que la organización les provee de un buen ambiente de trabajo y un 60% se siente apoyado por la organización en problemas ajenos a ella.

Sin embargo un 38% de empleados siente que la organización no se preocupa por la formación de los empleados, en contraste con el 40% que percibe que la organización se preocupa por ofrecerles oportunidades para desarrollar su carrera.

En general, se puede concluir que gran parte de los empleados consideran que han cumplido con sus obligaciones en la organización. Y que la mayoría de ellos cree que la organización también ha cumplido con las suyas, salvo en el aspecto de la formación en el que muchos de ellos sienten que la organización no se preocupa por su formación. El gráfico 9.10 representa el promedio de respuestas por cada encuestado

**Gráfico 9.10. Obligaciones de la Organización y el empleado.
Promedio por encuestado**

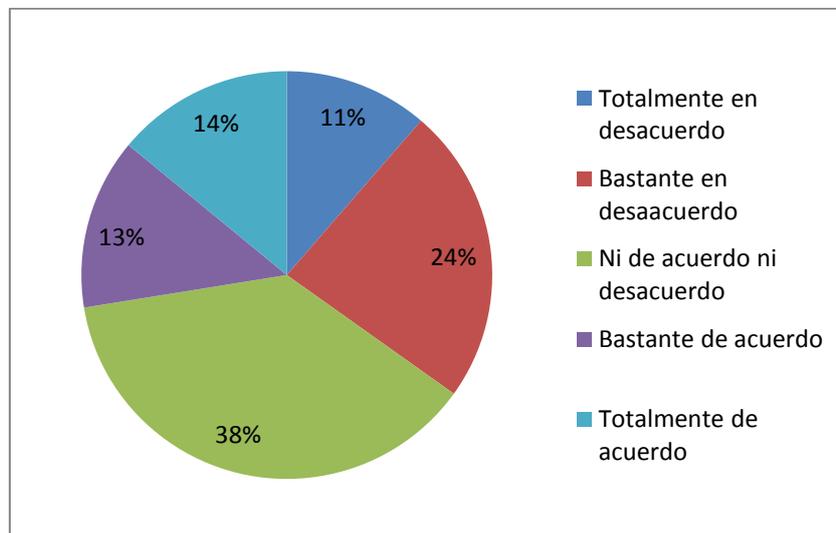


Fuente: Elaboración propia

9.5.3 Tipo de contrato psicológico

El gráfico 9.11 muestra como se ha producido la distribución de respuestas entre los distintos puntos de la escala Likert para esta variable. Los valores medios tienen un elevado peso en este aspecto, por lo que no se puede concluir de manera representativa que tipo de contrato psicológico presentan los empleados de Brico Dépôt.

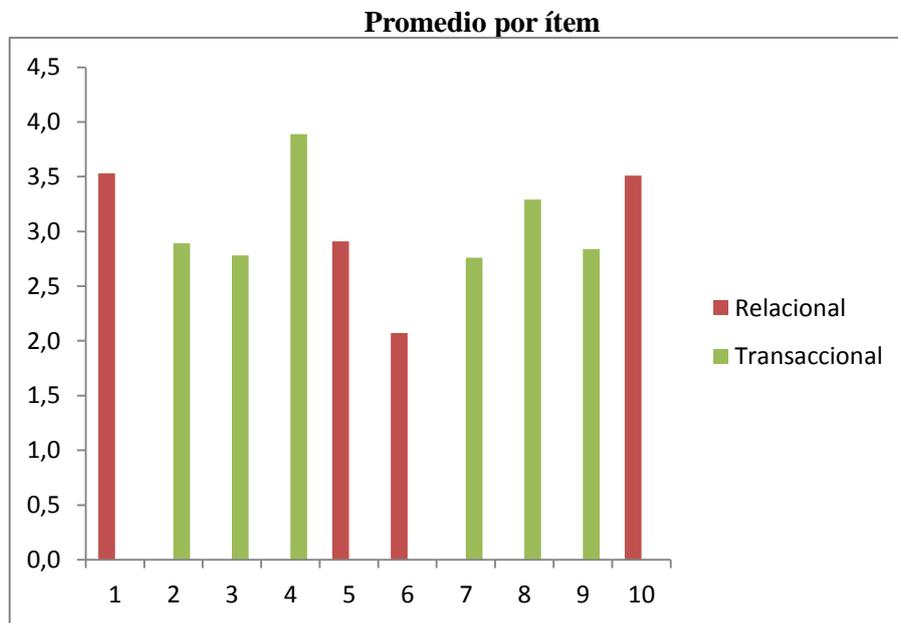
Gráfico 9.11. Distribución de respuestas. Tipo de contrato psicológico



Fuente: Elaboración propia

La media y la moda de respuestas es de 3 (ni de acuerdo ni desacuerdo) aunque si se analiza el porcentaje de respuestas por cada ítem se pueden extraer conclusiones más relevantes.

Gráfico 9.12. Tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico 9.12 esta parte de la encuesta se divide entre los ítems de color rojo para los cuales una tasa de respuesta de 4 o 5 significa una mayor tendencia relacional y los de color verde transaccional. En ambos casos una tasa de respuesta de 1 o 2 denota que se dan las características contrarias, es decir, una respuesta de 1 para una pregunta relacional representa su opuesto transaccional y viceversa.

Si se analizan las respuestas por cada ítem se puede concluir que gran parte de los empleados presentan características transaccionales más que relacionales.

Esto se advierte en ítems como: “escogí este trabajo como paso previo hacia otro trabajo mejor en otra organización en el futuro” o “Espero trabajar para una gran variedad de organizaciones a lo largo de mi carrera”; en los que el 35% y 40% de

empleados están de acuerdo. Tan solo el 24% no espera cambiar de organización a lo largo de su carrera. Sin embargo, a pesar de que gran parte de los empleados esperan trabajar para una gran variedad de organizaciones tan solo el 18% cree que hay posibilidades de carrera fuera de Brico Dépôt. Esto último puede ser debido a la actual situación de crisis, en la que cuesta más trabajo encontrar un empleo, o a que la mayor parte de empleados de Brico Dépôt no tiene una gran formación por lo que consideran que las oportunidades de desarrollo en otras organizaciones son escasas.

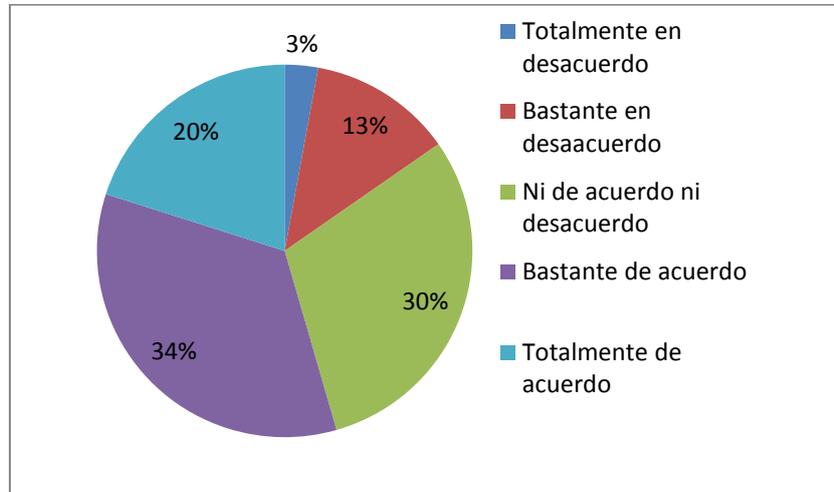
Además de lo anterior una gran parte de empleados, el 62%, manifiesta que hacen solo lo que se les paga por hacer. Aunque esta característica transaccional contradice la respuesta obtenida por parte del 73% de empleados que manifiesta que se sienten más motivados si reciben recompensas no materiales por parte de la organización, característica puramente relacional. Esto puede deberse a que una parte de los empleados se siente motivado por recompensas intangibles como el reconocimiento, respeto o promoción dentro de la organización y puede que no obtengan, o que no lo perciban, esas recompensas por lo que únicamente se limitan a hacer aquello por lo que se les paga.

Por último, los ítems 9 y 10 confirman la tendencia transaccional, ya que únicamente el 11% de empleados intenta adecuar sus intereses a los de la organización y el 30%⁴² solo toma decisiones en función de sus propios objetivos.

⁴² Un mayor porcentaje transaccional teniendo en cuenta que el 50% de empleados no se decanta ni de acuerdo ni desacuerdo en esta cuestión.

9.5.4 Nivel de satisfacción

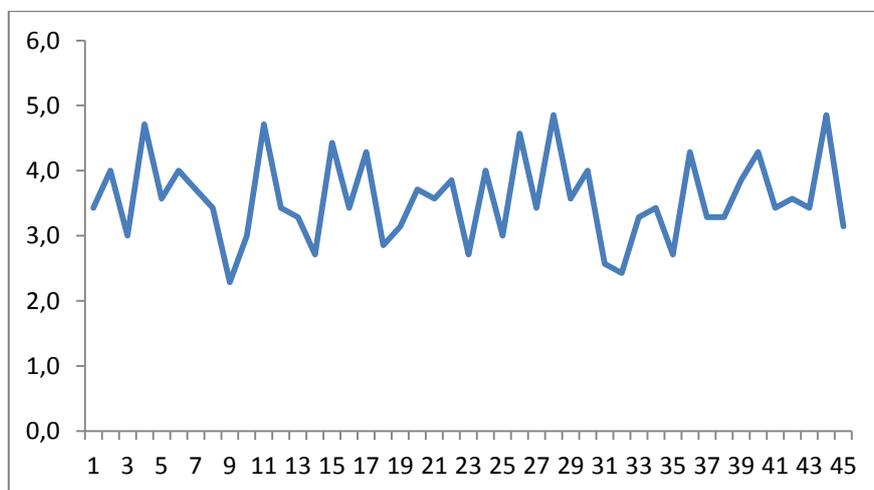
**Gráfico 9.13. Distribución de respuestas
Nivel de satisfacción**



Fuente: Elaboración propia

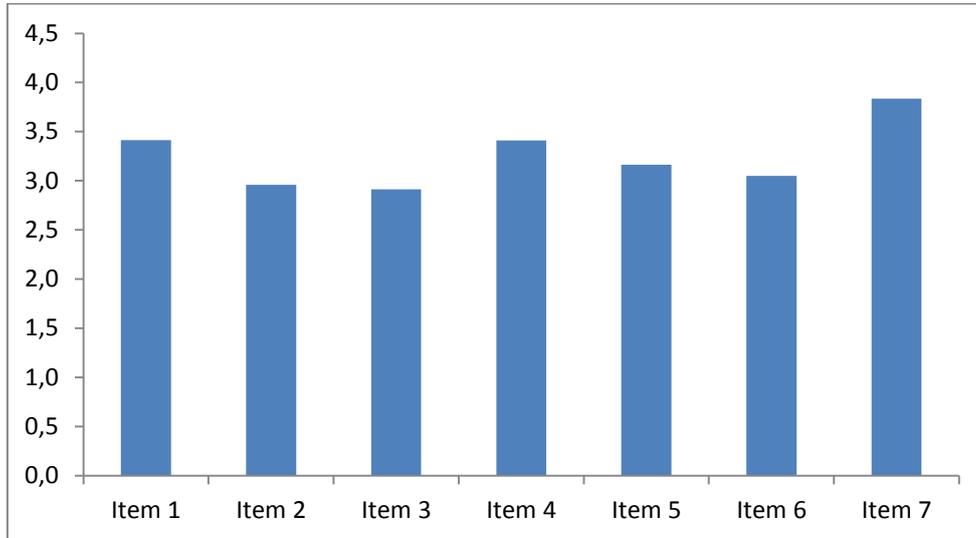
Como se puede observar en el gráfico 9.13 el mayor porcentaje de respuestas se distribuye entre “totalmente de acuerdo” y “bastante de acuerdo”, que albergan el 54% de respuestas.

**Gráfico 9.14. Nivel de satisfacción
Promedio por encuestado**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 9.15. Nivel de satisfacción
Promedio por ítem**



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico 9.15 de forma general se puede concluir que la mayoría de empleados de Brico Dépôt presenta un elevado nivel de satisfacción.

Los ítems que presentan un mayor grado de acuerdo son los vinculados con las relaciones de los empleados con sus compañeros (76%), las relaciones de los empleados con sus supervisores (64%) y la satisfacción por el trabajo que realizan ya que les permite hacer tareas que les gustan (60%).

Sin embargo cuestiones como la satisfacción por la formación que les ofrece la empresa o sobre las oportunidades de promoción y ascenso obtienen un menor acuerdo (del 40% y 42% respectivamente). Esto apoya el resultado obtenido en el punto 9.5.2 Obligaciones del empleado y la organización; en el que el 40% de empleados considera que la organización no se preocupa por la formación de los empleados.

Por último, añadir que el 51% de empleados está satisfecho de cómo la organización cumple el convenio y las leyes y el 44% está satisfecho de su grado de participación en las decisiones de su sección.

10. CONCLUSIONES

El objetivo que persigue la elaboración de este trabajo era analizar el contrato psicológico en la relación de empleo. La revisión realizada de la literatura ha permitido constatar la importancia que éste tiene para las organizaciones actuales, así como, para la dirección futura de los recursos humanos.

Asimismo, se ha podido comprobar cómo, a pesar de ser un concepto relativamente nuevo en el mundo organizativo, existe un gran número de investigadores que han contribuido a nutrir este término. En este sentido se han planteado las distintas concepciones del contrato psicológico a lo largo de los años. Se ha podido observar como el concepto ha ido evolucionando a la vez que lo han hecho las condiciones del entorno, adaptándose así a los cambios en el modelo económico y en las relaciones humanas. Se ha puesto de manifiesto la evolución que ha sufrido el concepto entre los antiguos contratos psicológicos, caracterizados por relaciones más estables de empleo en las que los empresarios intercambian trabajo a cambio de la lealtad y compromiso de los empleados, y los nuevos contratos psicológicos.

En lo que respecta a los nuevos contratos psicológicos se ha comprobado como las condiciones laborales han cambiado drásticamente en la última década, evolucionado hacia una mayor formación y especialización. Además, existe una mayor rotación de los empleados entre distintas organizaciones derivada de su pérdida de lealtad hacia una única organización. Como consecuencia, la Dirección de Recursos Humanos en la actualidad ha de gestionar los nuevos contratos psicológicos, más complejos y cambiantes, dirigiendo y reteniendo el talento con el fin de influir en el rendimiento y motivación de los empleados.

Por otra parte, se ha analizado el proceso de formación de los contratos psicológicos, llevando a cabo una distinción entre las etapas más representativas. En este sentido se ha podido observar como el contrato psicológico comienza a formarse previamente al proceso de selección. Debido a ésta circunstancia las organizaciones deben de definir y comunicar de forma realista las condiciones y funciones de cada puesto con el fin de no sobrevalorar las expectativas de los posibles candidatos o los actuales miembros de la organización. En este sentido se ha podido comprobar la importancia que tienen factores como la comunicación, confianza o el establecimiento de expectativas realistas para el mantenimiento y desarrollo de los contratos

psicológicos, evitando así su incumplimiento y posterior ruptura.

Adicionalmente, se han analizado los distintos tipos de contrato psicológico clasificándolos en un continuo relacional-transaccional. Cabe destacar la importancia que tiene esta cuestión para las organizaciones, ya que éstas han de saber identificar y valorar si sus empleados presentan motivaciones relacionales o transaccionales con el fin de orientar sus contratos psicológicos de forma distinta en cada caso. Asimismo, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con características transaccionales tienen menor lealtad hacia la empresa y están motivados en gran parte por recompensas materiales. En este caso, el mejor método para influir en la motivación es el diseño de un sistema de incentivos en función del rendimiento. Por otra parte, los empleados relacionales están motivados por otra serie de recompensas, no solo de carácter material. El reconocimiento y apoyo dentro de la organización o el desarrollo de sus carreras profesionales son incentivos que pueden utilizar las organizaciones para influir en el rendimiento y motivación de sus empleados más relacionales.

Se ha podido observar como los contratos psicológicos cada vez están cobrando una mayor importancia en el mundo organizativo. Esto se debe a que las organizaciones han podido comprobar como el establecimiento y mantenimiento de contratos psicológicos con sus empleados influye de manera positiva en su rendimiento y motivación, y por ende, en la obtención de resultados.

Se ha intentado llevar a cabo una aproximación de los aspectos estudiados en la realidad, en este caso en la empresa multinacional Brico Dépôt S.AU. en su tienda en la ciudad de León.

Una vez analizados los resultados obtenidos en el caso de Brico Dépôt se puede concluir que no existen evidencias de ruptura del contrato psicológico entre sus empleados. La mayoría de colaboradores percibe que la organización ha mantenido las promesas que les hizo cuando fueron contratados, además también consideran que ellos han mantenido las suyas, por lo que una gran parte de empleados asegura confiar plenamente en la organización.

A pesar de ello, una gran parte de colaboradores están descontentos con tres aspectos que, como se ha estudiado en el marco teórico, pueden dar lugar al incumplimiento del contrato psicológico.

En primer lugar, algunos empleados conciben que no existe coherencia entre las ordenes que reciben de sus superiores por lo que no tienen claro a quien rendir responsabilidades. Esto es un síntoma de incongruencia⁴³ que puede conducir a la ruptura del contrato psicológico.

En segundo lugar, los empleados también muestran su descontento sobre la formación que les ofrece Brico Dépôt, manifestando gran parte de ellos las pocas oportunidades de desarrollo de carrera que se les brindan.

Por último, se han obtenido malos resultados en lo referido a la relación existente entre la contribución, o el rendimiento, de los empleados en la organización y las recompensas que reciben a cambio. Es decir, algunos empleados consideran que dan más de lo que reciben a cambio. Este es otro síntoma de ruptura del contrato psicológico.

Sin embargo, no se ha podido concluir con seguridad que se produzca ruptura del contrato psicológico puesto que los resultados obtenidos presentan en su mayoría un carácter neutral, y aquellos ítems⁴⁴ referentes a la ruptura del contrato no representan una mayoría representativa.

Cabe destacar que la mayoría de empleados están satisfechos con el trabajo que realizan, ya que les permite desarrollar tareas que les gustan. También se ha obtenido un resultado muy positivo en lo referido a las relaciones existentes entre los empleados y sus compañeros y entre los empleados y sus supervisores, por lo que se puede deducir que existe un buen ambiente de trabajo en la tienda de Brico Dépôt en León.

En general, es puede ser indicativo de que las expectativas de los empleados son acordes con la realidad de su puesto de trabajo.

No obstante, a tenor de lo expuesto, podría ser recomendable que la dirección centrarse su atención en aspectos como ofrecer una mejor formación a sus colaboradores, intentar adecuar en mayor medida las recompensas en función del rendimiento y delimitar con mayor claridad las responsabilidades que corresponden a cada supervisor para reducir la incongruencia de los empleados en ese aspecto.

⁴³ Ver 4.2 Formas de ruptura del contrato psicológico desde la perspectiva del empleado (27)

⁴⁴ referentes a los tres aspectos explicados anteriormente: formación, incongruencia y relación rendimiento-recompensa.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias

- Anderson, N. y Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19(The Psychological Contract at Work), 637-647. Retrieved, 11/05, 2015, from <http://www.researchgate.net>
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. London; printed in U.S.A.: Tavistock Publications.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press. Retrieved 12/04, 2015, from <http://www.jstor.org>
- Beckert, J. (1966). What is sociological about Economic sociology? Uncertainty and the embeddedness of economic action. (pp. 803-840) *Theory and Society*, 25. Retrieved 10/05, 2015, from <http://link.springer.com>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley y Sons.
- Cappelli, P. (2000). The new deal at work: Managing the market-driven workforce. *Chicago-Kent Law Review*, 76. Retrieved 29/04, 2015, from <http://scholarship.kentlaw.iit.edu>
- Chapman, A. (2015). Businessballs, the psychological contract. Retrieved, 10/05, 2015, from <http://www.businessballs.com>
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927. Retrieved 12/05, 2015, from <http://eprints.lse.ac.uk>
- Coyle-Shapiro, J. y Kessler, I. (2006). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey [versión electrónica]. *London. LSE Reseach Online*. Retrieved 12/05, 2015, from <http://eprints.lse.ac.uk>
- Dabos, G. E. y Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology* Copyright 2004 by the American Psychological Association, Inc., Vol. 89(No. 1.), 52-72. Retrieved 28/04, 2015, from <http://wpweb2.tepper.cmu.edu>

- Dadi Brunel, V. (2012). Promises, expectations, and obligations – which terms best constitute the psychological contract? . *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3(No. 19). Retrieved 15/05, 2015, from <http://ijbssnet.com>
- De la Rosa Navarro, M^a D. (2007). *Modelo explicativo de la ruptura del contrato psicológico a través de la incongruencia*. Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC, 1-19. Retrieved 11/05, 2015, from <http://dialnet.unirioja.es>
- Dunahee, M. H. y Wangler, L. A. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management - employee relations. *Personnel Journal*, Vol.57 (No. 7), 518.
- Estreder Ortí, Y. (2012). El estudio de la percepción global de justicia organizacional en el marco del contrato psicológico: una aproximación multinivel. Retrieved 04/04, 2015, from <http://roderic.uv.es>
- Euro Dépôt España, S.A.U. (2013). Retrieved 02/05, 2015, from <http://www.bricodepot.es/>
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M. y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, Vol.18 (No2), 2015. Retrieved 08/05, 2015, from <http://www.psicothema.com>
- Guest, D. E. y Conway, N. (2004). Employee wellbeing and the psychological contract: a report for the CIPD. London: CIPD. Retrieved 12/05, 2015, from <http://www.cipd.co.uk>
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *International Association for Applied Psychology*. Published by Blackwell Publishing, 53(4), 541-555.
- Herriot, P. y Pertenton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7(No. 1), 45.
- Herriot, P. y Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, Vol. 8, 151-162.
- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace y World

- Janssens, M. y Van den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions [versión electrónica]. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 461-488. Retrieved 05/06, 2015, <http://onlinelibrary.wiley.com>
- Kingfisher plc. (2015). Retrieved 13/06, 2015, from <http://www.kingfisher.com/>
- Levinson, H., Price, C. R. y Munden, K. J. (1962). Men, management and mental health. *Cambridge, MA: Harvard University Press.*
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do not know. *Wisconsin Law Review*, 483. Retrieved 29/04, 2015, from <http://www.cisr.ru>
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). Organizations. *Arrow, Kenneth J.; Hahn, Frank H: General Competitive Analysis (1971).*
- McFarlane Shore, L. y Tetrik, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1 (Edited by C.L. Cooper y D.M. Rousseau). Retrieved 28/04, 2015, from <http://www.researchgate.net>
- Morrinson, E. W. y Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, Vol. 22(No. 1), 226-256. Retrieved 06/04, 2015, from <http://citeseerx.ist.psu.edu>
- Murray, J. E. (1974). Contracts. *Oxford English Dictionary, Oxford University Press.* Retrieved 30/04, 2015 from <http://heinonline.org>
- Paillé, P. (2015). Perceived organizational support and work outcomes: The mediating role of psychological contract violation. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23. Retrieved 25/05, 2015 from <http://www.emeraldinsight.com>
- Parks, J. y Kidder, D. L. (1994). Till death us do part... changing work relationships in the 1990s. *Trends in Organizational Behaviour*, 111-136.
- Peiró Silla, J. M. y Ramos López, J. (2012). Contrato psicológico y prácticas de recursos humanos en el sector de la educación: Una comparación entre los empleados públicos y privados en cinco países europeos. *Revista Vasca De Gestión De Personas y Organizaciones Públicas*, (3), 8-29. Retrieved 28/04, 2015, from www.euskadi.net

- University of Leipzig, Mohr, G., Rigotti, T., Schalk, R. y De Jong, J. (2007). In Guest D., Clinton M. (Eds.), *EU research on social sciences and humanities: Psychological contracts across employment situations* (J. M. Peiró, A. Caballer, F. Gracia, J. Ramos y I. Silla Trans.). (Office for Official Publications of the European Communities ed.). PSYCONES. Retrieved 15/05, 2015, from <http://cordis.europa.eu>
- Rayton, B. A. y Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction [versión electrónica]. *The International Journal of Human Resource Management*. Retrieved 12/06, 2015, from <http://people.bath.ac.uk>
- Reyes Contreras, Y. y Martínez de León, I. (2007). Los contratos psicológicos: Sus efectos en los resultados de las organizaciones. *Universidad De Alicante. Grupo Sistemas De Información En La Empresa*. Retrieved 06/05, 2015, from <http://repositorio.bib.upct.es>
- Robinson, S. L. y Kraatz, M. S., Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, (No 37), 137. Retrieved 06/05, 2015, from <http://www.jstor.org>
- Robinson, S. L. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 245-259. Retrieved 22/04, 2015, from <http://onlinelibrary.wiley.com>
- Robinson, S. L. (1995). Violation of psychological contracts: Impact on employee attitudes. *Tetrick, L.E.; Barling, J. Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives*, 91-108.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 576. Retrieved 18/04, 2015, from <http://www.jstor.org>
- 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.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, Vol. 3, 204-217. Retrieved from <http://eprints.lse.ac.uk>

- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *Newbury Park, CA: Sage*. Retrieved, 13/04, 2015, from <http://www.jstor.org>
- Rousseau, D. M. y Greller, M. M. (1994). Human resource Practices Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 385. Retrieved from Tena Tena, G. (2002).
- Rousseau, D. y Tijoriwala. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 679.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological contract in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, 121-138. Retrieved from Schalk, R. (2008).
- Rousseau, D. M. y Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 1-43. Retrieved from Coyle-Shapiro, J. (2002).
- Rousseau, D. M. y Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and Human Resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, Vol.33 (No. 3), 463-489. Retrieved 20/04, 2015, from <http://www.researchgate.net>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2(No. 2). Retrieved 09/04, 2015, from <http://www.researchgate.net>
- 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. Retrieved 09/04, 2015, from <http://www.researchgate.net>
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory technical report *Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial, Version 3*. Retrieved 12/04, 2015, from <http://www.andrew.cmu.edu>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA; London: Sage Publications.

- Sambrook, S. y Wainwright, D. (2010). The psychological contract: Who's contracting with whom? towards a conceptual model. *Bangor Business School Bangor University*. Retrieved 12/05, 2015, from <http://www.bangor.ac.uk>
- Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures [versión electrónica]. *South African Journal of Psychology*, 269-286. Retrieved 17/04, 2015, from <http://www.researchgate.net>
- Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182. Retrieved 05/05, 2015, from <https://atmire.com/>
- Schein, E. (1965). Organizational psychology. *Sage Publications, Inc. on Behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Vol. 10*
- Shore, L. M. y Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 91-110. Retrieved 07/05, 2015, from <http://www.researchgate.net>
- Sonnenberg, M. (2006). The signalling effect of HRM on psychological contracts of employees A multi-level perspective. Retrieved, 01/06, 2015, from <http://hdl.handle.net/1765/1>
- Tena Tena, G. (2002). El contrato psicológico: Relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, 85-107. Retrieved 07/05, 2015, from <http://dialnet.unirioja.es/>
- Topa Cantisano, G., Palací Descals, F. y Morales Domínguez, J. F. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, vol. 20(núm. 1). Retrieved 05/04, 2015, from <http://www.redalyc.org>
- Topa Cantisano, G., Morales Domínguez, J. F. y Palací Descals, F. (2005). El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional para nuevos y veteranos: Un análisis multigrupo. *Apuntes De Psicología Colegio Oficial De Psicología*, Vol. 23(número 1), 53-70. Retrieved 05/04, 2015, from <http://www.apuntesdepsicologia.es>

- Turnley, W. H. (2003). The impact of psychological contract Fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management College of Business Administration, Kansas State University, Manhattan*, 29, 187-206. Retrieved 23/04, 2015, from <http://www.researchgate.net>
- Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake, G. (2003). In Ediciones Gestion 2000 S.A. (Ed.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (Equipo Editorial Thau Trans.). (11th ed.). Barcelona: Colección Management Deusto.
- Wellin, M. (2007). In Gower Publishing Limited (Ed.), *Managing the psychological contract using the personal deal to increase business performance [versión electrónica]* (v.o. Trans.). Hampshire, England: Gower. Retrieved 20/05, 2015, from <http://www.businessstransform.co.uk/>
- Zhao Lally, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., y Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Lally School of Management and Technology*, 60, 647-680.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES PARA RESPONDER

Para responder al cuestionario, tenga presente las siguientes consideraciones:

Todas las preguntas pretenden recoger las valoraciones personales que hace usted sobre determinados aspectos de su vida laboral: forma de trabajar, relaciones interpersonales dentro de la empresa, entorno, etc.

Lea detenidamente cada una de las preguntas e intente valorar de la forma más sincera y personal posible las afirmaciones que se hacen respecto a cada una de ellas.

Las preguntas están planteadas para que responda en una escala de 1 a 5 puntos que trata de recoger su valoración de menos a más, es decir, **la escala siempre es creciente.**

ESCALA	1	2	3	4	5
GRADO DE ACUERDO	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo

IDENTIFICACIÓN

Departamento:		Puesto:	
¿Tiene personal a su cargo?		En caso afirmativo, N° de personas:	
Años de antigüedad en la empresa:		Permanencia esperada en la organización	
Edad:	Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino
Tipo de contrato:		<input type="checkbox"/> Temporal	<input type="checkbox"/> Indefinido
Nivel de formación (señale con una cruz)			
Formación universitaria de grado superior (licenciado, ingeniero, arquitecto)			
Formación universitaria de grado medio (diplomado, ingeniero técnico, arquitecto técnico)			
Otra formación profesional (master, cursos especializados...)			
Bachiller, COU, F.P.			
EGB, Enseñanza primaria y secundaria			
Sin estudios			

1. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones acerca de sus **sentimientos hacia su trabajo**

AFIRMACIONES	GRADO DE ACUERDO				
	1	2	3	4	5
1. Considero que mi trabajo está bien pagado en comparación con otras empresas del sector	1	2	3	4	5
2. Considero que mi retribución se ajusta a mi rendimiento en la organización	1	2	3	4	5
3. Considero que el salario que recibo es justo en función de mi contribución a la organización	1	2	3	4	5
4. Percibo que la organización se preocupa por mi bienestar personal	1	2	3	4	5
5. Creo que los procedimientos que la organización tiene con sus empleados son justos	1	2	3	4	5
6. Recibo apoyo suficiente en mi trabajo por parte de mi organización	1	2	3	4	5
7. Casi todas las promesas que me hizo mi supervisor durante la contratación se han mantenido hasta el momento	1	2	3	4	5
8. La organización es sensible a las preocupaciones de los empleados	1	2	3	4	5
9. La organización me asigna aquellas tareas en las que puedo ofrecer más de mi	1	2	3	4	5
10. En general estoy seguro de poder confiar en mi organización plenamente	1	2	3	4	5
11. Hablo bien de mi organización con mis compañeros	1	2	3	4	5
12. Cuando hablo de mi organización digo que es un buen lugar de trabajo	1	2	3	4	5
13. Me enfado cuando pienso lo que recibo a cambio de mi contribución a la organización	1	2	3	4	5
14. Creo que la organización ha cumplido con las promesas que me hizo cuando fui contratado	1	2	3	4	5
15. En general, la organización ha estado a la altura de mis expectativas	1	2	3	4	5
16. Mi organización está influida por factores externos que no son controlables por ella que provocan que no pueda atender a todas su promesas	1	2	3	4	5
17. Existen contradicciones entre las órdenes que recibo de mis superiores	1	2	3	4	5
18. No entiendo determinadas prácticas que se aplican en mi organización	1	2	3	4	5
19. Percibo coherencia entre las ordenes de mis superiores y la cultura de esta organización	1	2	3	4	5
20. No tengo claro a quien tengo que rendir responsabilidades	1	2	3	4	5
21. Siento que no he recibido todo lo que mi organización me prometió a cambio de mi contribución	1	2	3	4	5
22. Mi organización ha roto muchos de los compromisos que tenía conmigo, aunque yo he mantenido los míos	1	2	3	4	5
23. Mi supervisor ha fallado en el cumplimiento de alguna de sus obligaciones	1	2	3	4	5
24. Considero que he cumplido con las expectativas que la organización tenía sobre mi cuando fui contratado	1	2	3	4	5
25. Tengo buenas relaciones de trabajo con el equipo de supervisores	1	2	3	4	5
26. Esta profesión me da la posibilidad de desarrollar y utilizar mis habilidades	1	2	3	4	5
27. El tipo de contrato que tengo no me da seguridad laboral	1	2	3	4	5
28. La distribución de las tareas se lleva a cabo de forma equitativa	1	2	3	4	5

29. Las recompensas recibidas son equitativas (prima individual, prima conjunta, entre otros)	1	2	3	4	5
30. A iguales condiciones laborales me cambiaría de mi actual trabajo	1	2	3	4	5
31. Las quejas o sugerencias de los empleados son habitualmente consideradas	1	2	3	4	5
32. Siento que mi opinión, o la de mis compañeros, es valorada por la dirección	1	2	3	4	5

2. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones acerca de sus **obligaciones y las de su organización**.

AFIRMACIONES	GRADO DE ACUERDO				
1. Respeto las normas y procedimientos de mi organización	1	2	3	4	5
2. Soy buen compañero	1	2	3	4	5
3. Siento que con mi trabajo estoy cumpliendo con las expectativas que la organización tiene puestas en mi	1	2	3	4	5
4. Siempre cumplo con los manuales de procedimientos impuestos por la dirección para el ejercicio de mi profesión	1	2	3	4	5
5. Tengo lealtad a mi organización	1	2	3	4	5
6. Cuando es necesario no me importa hacer horas extra	1	2	3	4	5
7. Intento proteger la imagen de mi organización	1	2	3	4	5
8. Aceptaría un traslado a otra tienda si fuese necesario	1	2	3	4	5
9. Me preocupo por desarrollar nuevas capacidades y mejorar las que actualmente tengo	1	2	3	4	5
10. La organización nos provee de un buen ambiente de trabajo	1	2	3	4	5
11. La organización garantiza un trato justo a sus empleados	1	2	3	4	5
12. Me siento ayudado por la organización cuando tengo problemas ajenos a ella (ej.: de tipo familiar)	1	2	3	4	5
13. Siento que la organización me ofrece oportunidades de desarrollo de mi carrera profesional	1	2	3	4	5
14. Siento que la organización no se preocupa por mi formación	1	2	3	4	5

3. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones acerca de **su relación con su organización**.

AFIRMACIONES	GRADO DE ACUERDO				
1. Yo específicamente me puse en contacto con esta organización para conseguir un trabajo	1	2	3	4	5
2. Escogí este trabajo como paso previo hacia otro trabajo mejor en otra organización en el futuro	1	2	3	4	5
3. Espero trabajar para una gran variedad de organizaciones a lo largo de mi carrera	1	2	3	4	5
4. Me siento más motivado si recibo recompensas materiales por parte de mi organización (incentivos monetarios)	1	2	3	4	5
5. No espero cambiar de organización a lo largo de mi carrera.	1	2	3	4	5
6. Hago solo lo que me pagan por hacer	1	2	3	4	5
7. Realmente espero pasar toda mi carrera en esta organización.	1	2	3	4	5
8. Hay muchas oportunidades de carrera que espero explorar después de finalizar con mi organización actual.	1	2	3	4	5
9. Sólo tomo decisiones en función de mis propios objetivos	1	2	3	4	5
10. Intento adecuar mis intereses a los de la organización	1	2	3	4	5

4. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones acerca de **su satisfacción laboral**.

AFIRMACIONES	GRADO DE ACUERDO				
1. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	1	2	3	4	5
2. En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	1	2	3	4	5
3. Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	1	2	3	4	5
4. Estoy satisfecho con la relación que tengo con mis jefes	1	2	3	4	5
5. Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio y las leyes laborales	1	2	3	4	5
6. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi sección	1	2	3	4	5
7. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros	1	2	3	4	5