



ORIGINAL

## Contrato psicológico en empleados mexicanos: Creencias de obligaciones relacionales y transaccionales

### *Psychological contract in Mexican employees: Relational and transactional obligations beliefs*

Emmanuel Martínez Mejía<sup>1c</sup>

Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México  
Investigación en Psicología Organizacional S.C.

Recibido el 19 de octubre de 2017, aceptado el 30 de enero de 2018

#### Resumen

Se examinan las creencias de una muestra de empleados mexicanos sobre las obligaciones recíprocas en la relación empleado-empleador, con base en los tipos de Contrato Psicológico Relacional y Transaccional. Se realizó un estudio no experimental, correlacional, transversal. Participaron 345 empleados de diversas organizaciones de la Ciudad de México. Se pusieron a prueba modelos PATH sobre la relación de las creencias del empleado sobre las obligaciones empleado-empleador. En el modelo Relacional, se identificaron antecedentes sobre las creencias de Lealtad y Seguridad, el modelo mostró menos variables independientes con un mayor nivel predictivo. En el modelo Transaccional se identificaron más variables independientes relacionadas con un menor nivel predictivo. Se señala la necesidad de proponer modelos predictivos con otras variables, como el compromiso, la justicia y la adherencia organizacional, la satisfacción laboral, el desempeño y la rotación. Esta investigación contribuye a la Teoría del Intercambio Social en las Organizaciones y la dinámica del Contrato Psicológico como un enfoque que puede ayudar en la definición de estrategias, políticas organizacionales y prácticas orientadas a relaciones laborales sanas en México.

**Palabras clave:** Contrato psicológico, Relacional, Transaccional, Creencias, Reciprocidad

#### Abstract

Based on Social Exchange Theory in Organizations, this research examines the beliefs of Mexican employees about reciprocal obligations in the employee-employer relationship, operationalize on the types of Relational and Transactional Psychological Contract. A non-experimental, correlational, cross-sectional study was performed. A total of 345 employees from different organizations from Mexico City participated. Correlation analysis, multiple regression analysis and PATH models were conducted. Results of goodness of fit of the measurement model for each type of psychological contract are shown to add evidence of validity of the PCI (Psychological Contract Inventory) in Mexican population, as well as acceptable Cronbach Alpha index were founded. Evidence of a reciprocity Loyalty model was found; this model identifies employer obligation beliefs as antecedents that influenced the employee's Loyalty and Safety beliefs. Evidence of a Transactional model was found; this model identifies antecedents that influenced the beliefs of a Short-Term employment relationship whit a Limited approach. These research marks the opportunity for similar studies in different employee groups and industries.

1 Contacto: Emmanuel Martínez Mejía, tel. 26147589, correo: emmanuel@ipsorganizacional.com

The knowledge and study of the Psychological Contract in Mexico can help organizations to clearly define their internal policies of employment relationships that benefit to both employer and employees. This research proposes the dynamics of the Psychological Contract in the study of employment relationships in Mexico as a powerful approach that provides clarity in the explanation of reciprocity in the workplace.

**Keywords:** Psychological contract, Relational, Transactional, Beliefs, Reciprocity

El Contrato Psicológico es un modelo, derivado de la teoría del intercambio social en las organizaciones, que ha contribuido a la explicación de las relaciones laborales complejas y cambiantes (Guest, 2004; Isaksson, Cuyper, Oettel et al., 2010; Topa, Palaci & Morales 2004). Ha sido un constructo relevante para la investigación organizacional por varias razones: a) porque refleja la tendencia hacia la individualización de las relaciones laborales; b) porque permite centrar la atención en el importante problema de la distribución del poder entre las partes implicadas; y c) porque el constructo cuenta con el potencial para integrar una serie de conceptos organizacionales clave como la justicia organizacional, el compromiso, la implicación, la identificación y la adherencia organizacional (Alcover, 2002; Guerrero & Herrbach, 2008; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995).

Rousseau (1989) define el contrato psicológico como “creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Un contrato psicológico emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros” (Rousseau, 1989, p. 123). La idea subyacente es que entre empleador y empleado existe una relación de intercambio, que abarca lo que ambas partes tienen derecho a recibir y lo que cada uno está obligado a proporcionar a la otra (Blau, 1964).

A lo largo del estudio del Contrato Psicológico, los investigadores se han hecho preguntas sobre: “¿Cuáles son las características que convierten las promesas en contratos?” (Rousseau, 1995, p. 16); “¿Quién tiene un contrato psicológico?” (Guest, 1998, p. 651); “¿Cuándo se forma o emerge el contrato psicológico?” (Alcover, 2002, p. 82); “¿Cuáles son los elementos y la dinámica de los contratos psicológicos?” (Rousseau, 2004, p. 120). En la literatura se pueden encontrar tres modelos sobre la formación y desarrollo de los contratos psicológicos (Alcover, 2002): 1) el modelo de Rousseau (1995), que presenta el marco de referencia

para interpretar el contrato como modelo mental; 2) el de Shore y Tetrick (1994), que enfatiza la interacción entre el individuo y el entorno organizacional; y 3) el de Sparrow (1996), que subraya los factores culturales que intervienen en los procesos de formación del contrato. En esta investigación se tomará como base el modelo de Rousseau (1995), que ha sido el más utilizado en la investigación realizada en los últimos 15 años (Morrison & Robinson, 2004; Robinson & Brown, 2004; Rousseau, 2011).

El Contrato Psicológico como un modelo mental permite a las personas interpretar información relacionada con las promesas y los términos, así como el establecimiento y desarrollo de la confianza (Rousseau, 1989; 1995; 2011). Este modelo distingue dos conjuntos de información: 1) los mensajes externos formulados y transmitidos por la organización; y 2) el contexto social procedente de compañeros, equipo de trabajo, exempleados, superiores y otros agentes organizacionales. La decodificación de los mensajes emitidos refleja los juicios que realizan las personas respecto a las pautas de conducta que resultan necesarias o apropiadas para cumplir los compromisos adquiridos por ambas partes, empleado y organización (Figura 1).

El modelo de Rousseau (1995) señala que existen dos condiciones en la formación del contrato psicológico: el marco temporal de la relación laboral y los términos de desempeño. De esta forma, se distinguen dos tipos de contenido: el Relacional y el Transaccional. Estos dos tipos de Contrato Psicológico se han investigado de manera sistemática (Aggarwal & Bhargava, 2010; Jensen & Opland, 2010; Lee & Faller, 2005; Rousseau 1989, 1995; Rousseau & McLean Parks, 1993). El contrato relacional se refiere a una orientación hacia las relaciones abiertas e indefinidas que implican un nivel elevado de inversiones y de confianza por ambas partes. El contrato transaccional se centra al principio de una compensación en correspondencia a un trabajo bien definido; se centra en las relaciones a corto plazo, en actividades limitadas explícitamente y basadas

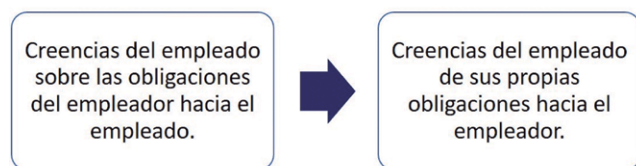


Figura 1. Dinámica de las creencias de obligaciones recíprocas en el Contrato Psicológico. Adaptado de "Psychological Contract Inventory Technical Report" D. M. Rousseau, D. M. (2000).

en intercambios puramente económicos (Alcover, 2002; Rousseau, 1995). Así, los contratos psicológicos que se centran menos en aspectos socioemocionales provocarán niveles inferiores de implicación psicológica de los empleados (orientación transaccional), mientras que aquellos contratos que presentan niveles mayores relativos de orientación socioemocional facilitarán la realización de conductas extra-rol (orientación relacional). Rousseau (1995) también identifica dos orientaciones más: balanceadas y transicionales. Los contratos psicológicos balanceados se centran en acuerdos que combinan compromisos por parte del empleador para desarrollar a los trabajadores, y compromisos de los empleados de esforzarse para adaptarse en tiempos de cambio. Por otro lado, los contratos psicológicos transicionales se presentan en ausencia de acuerdos recíprocos empleado-empleador, en situaciones inestables o de crisis, cuando los compromisos entre las partes se han desgastado de tal manera que no existe claridad de permanencia en el empleo (Rousseau, 1995; Hui et al., 2004).

En la población mexicana, el estudio sobre el Contrato Psicológico es escaso; se encontró un estudio en el que Martínez-Mejía (2011) propone un modelo donde plantea una relación de variables entre el Contrato Psicológico, la percepción de apoyo organizacional, las creencias de autoeficacia laboral que mostraron una relación positiva significativa sobre el compromiso organizacional afectivo; sin embargo, no profundiza en la dinámica específica del contrato psicológico que puede estar presente en los empleados mexicanos. Posteriormente, este mismo autor aporta evidencia sobre la relación del Contrato Psicológico como antecedente del burnout, señalando dos modelos: a) un "modelo de salud", con una dinámica empleado-empleador centrada en el desarrollo interno, en condiciones de trabajo adecuadas y en la seguridad de empleo, que disminuirá significativamente el burnout; y b) un "modelo de riesgo", con una dinámica empleado-empleador

deteriorada, con incertidumbre y desconfianza, que aumentará significativamente el burnout (Martínez-Mejía, 2016). Por su parte, Máynez, Cavazos & Reyes (2017) investigaron el efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo de empleados de Ciudad Juárez.

Con base en la importancia de este constructo, la revisión de la literatura y la escasa investigación en población mexicana vale la pena seguir investigando esta variable y cuestionarse: ¿Cuál es la dinámica del Contrato Psicológico en los empleados mexicanos? Para responder a esta pregunta, se realizó una investigación con el objetivo de analizar la relación entre las obligaciones que el empleado cree que su empleador tiene con él, y las obligaciones que el empleado cree que tiene con su empleador.

## Método

Se llevó a cabo un estudio no experimental, correlacional, transversal, con el objetivo de explorar, en un momento determinado (Martínez, 1998), la relación entre las creencias que tienen empleados mexicanos acerca de las obligaciones recíprocas en la relación empleado-empleador desde el planteamiento del Contrato Psicológico y la Teoría del Intercambio Social en las Organizaciones.

## Variables

Contrato Psicológico (CP): Creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal (Empleado) y la otra parte (Empleador) (Rousseau, 1989). El contrato psicológico se operacionaliza en el Inventario de Contrato Psicológico (ICP) en cuatro orientaciones (Relacional, Transaccional, Balanceado y Transicional) y dos tipos de creencias (sobre el empleador y sobre el empleado). En este estudio definiremos la variable dependiente e independiente de la siguiente manera:

Variable dependiente: Creencias de los empleados sobre las obligaciones del empleador hacia ellos (Er).

Variable independiente: Creencias de los empleados sobre sus propias obligaciones hacia el empleador (Edo).

## Instrumento

Se utilizó la adaptación al castellano del Inventario de Contrato Psicológico (ICP), que mide las subescalas de

Orientación Relacional (12 ítems), Orientación Transaccional (12 ítems), Orientación Balanceada (18 ítems) y la Orientación Transicional (18 ítems) tanto para las creencias sobre el empleador como sobre el propio empleado (Alcover y Martínez-Íñigo, 2005; Rousseau, 2000). Para esta investigación, se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) de las subescalas del ICP con la muestra indicada (Lévy y Varela, 2006). En la tabla 1 se observa que los índices de bondad de ajuste de las subescalas del ICP aportan evidencia de validez de constructo y los índices de Alpha de Cronbach indican niveles aceptables de consistencia interana que van de .612 a .914.

### Hipótesis

H1 Las creencias del empleado sobre las obligaciones del empleador (VI: Er) estarán relacionadas como antecedentes de las obligaciones relacionales del empleado (VD: Edo).

H2 Las creencias del empleado sobre las obligaciones del empleador (VI: Er) estarán relacionadas como antecedentes de las obligaciones transaccionales del empleado (VD: Edo).

### Participantes

La condición de inclusión fue que todos los participantes tuvieran una relación de empleo con contrato formal de trabajo. Participaron 345 empleados, tanto mujeres (36.2%) como hombres (63.8%), con una edad promedio de 37.48 años (D.T.=9.15 años). Se incluyeron organizaciones privadas (50.4%) y públicas (49.6%), considerando puestos de tres niveles jerárquicos: el nivel directivo-gerencial (26.7%), mandos medios (32.8%) y el nivel operativo (40.6%); la antigüedad promedio fue de 9.62 años (D.T. 8.27).

### Procedimiento

Se realizó una aplicación intencional, no probabilística, por conveniencia, tanto para participantes como para organizaciones. Los datos que se obtuvieron se analizaron con los programas estadísticos SPSS 19 y AMOS 18. Para poner a prueba las hipótesis, se realizaron análisis descriptivos y correlacionales para poner a prueba las hipótesis de investigación, análisis de regresión múltiple con el método de eliminación regresiva, y para poner a prueba modelos de relaciones de dependencia se realizaron análisis Path o de Senderos (Hair, 1999; Lévy y Varela, 2006). Para cumplir con el objetivo y las hipótesis se plantean dos análisis:

Análisis 1. Explorar la relación entre las creencias de empleados mexicanos sobre las obligaciones empleado-empleador del Contrato Psicológico Relacional.

Análisis 2. Explorar la relación entre las creencias de empleados mexicanos sobre las obligaciones empleado-empleador del Contrato Psicológico transaccional.

### Resultados

#### Análisis 1. Exploración de la dinámica del Contrato Psicológico con Orientación Relacional

Con base en la identificación de correlaciones significativas entre los diferentes factores de la orientación relacional (Tabla 2), se realizaron análisis de regresión lineal múltiple (Tabla 3). Respecto a la Lealtad del empleado (variable dependiente), el análisis arrojó tres variables independientes que mostraron una relación predictiva significativa, con un coeficiente de determinación de 16.3% que indica que la variación en la Lealtad del empleado se explica por estas tres variables; por un lado, la Incertidumbre sobre

**Tabla 1**

Índices de bondad de ajuste del análisis factorial confirmatorio de las subescalas del ICP en una muestra de empleados mexicanos

Factores	X <sup>2</sup>	P	X <sup>2</sup> /gl	GFI	AGFI	CFI	RMR	RMSEA	a	ítems
CPRelacional_Er	27.005	.001	3.375	.975	.934	.980	.054	.083	.859	6
CPTransaccional_Er	13.949	.083	1.744	.986	.963	.977	.054	.046	.612	6
CPBalanceado_Er	103.157	.000	4.298	.939	.885	.957	.038	.098	.901	9
CPTransicional_Er	112.917	.000	4.705	.931	.871	.952	.057	.104	.914	9
CPRelacional_Edo	25.829	.001	3.229	.975	.935	.975	.040	.080	.814	6
CPTransaccional_Edo	6.397	.603	.800	.994	.984	1	.038	.000	.631	6
CPBalanceado_Edo	104.688	.000	4.362	.942	.891	.913	.066	.099	.744	9
CPTransicional_Edo	96.823	.000	4.034	.946	.899	.955	.045	.094	.891	9

Nota: La abreviatura CP se refiere a Contrato Psicológico; la abreviatura Er se refiere a las creencias sobre el Empleador; y la abreviatura Edo se refiere a las creencias del empleado.

**Tabla 2**

*Correlaciones entre factores de Lealtad y Seguridad del empleado, con factores del Empleador (que el empleado considera que su empleador tiene hacia él)*

<b>Factores Er</b>	<b>Lealtad del Empleado</b>	<b>Seguridad del Empleado</b>
Lealtad_Er	.330**	.323**
Seguridad_Er	.300**	.409**
Cortoplazo_Er	-.108*	-0.102
Limitado_Er	0.004	0.058
Rendimiento_Er	.333**	.354**
Desarrollo interno_Er	.267**	.421**
Desarrollo externo_Er	.192**	.239**
Desconfianza_Er	-.346**	-.297**
Incertidumbre_Er	-.363**	-.298**
Erosión_Er	-.292**	-.289**

Nota: la abreviatura Er se refiere a las creencias sobre el Empleador. \*\*p<0.01, \*p < 0.05

las intenciones del empleador (Incertidumbre\_Er) mostró la relación con mayor nivel predictivo ( $b = -.252$ ) con una relación inversa, lo que implica que a menor incertidumbre sobre las intenciones y compromiso del empleador mayor lealtad del empleado; enseguida, tanto las creencias de que el empleador proporcione las condiciones para el Rendimiento (Rendimiento\_Er) ( $b = .235$ ), como la Seguridad del empleo que proporcione el empleador (Seguridad\_Er) ( $b = .172$ ) mostraron una relación positiva significativa, lo que implica que a mayores creencias de que el empleador proporciona las condiciones necesarias para el rendimiento en el trabajo y que a mayor creencia de que el empleador proporciona seguridad y estabilidad del empleo, mayor lealtad del empleado. Por otro lado, respecto a la Seguridad del empleado (variable dependiente), el análisis arrojó tres variables independientes que mostraron

una relación predictiva positiva significativa, con un coeficiente de determinación de 22.3% que indica que la variación en la Seguridad del empleado se explica por estas tres variables; en primer lugar, el Desarrollo Interno del empleador (Desarrollo Interno\_Er) ( $b = .250$ ), que implica mayor creencia de que el empleador proporciona desarrollo interno a los empleados; en segundo lugar, la Seguridad del empleador (Seguridad\_Er) ( $b = .230$ ), que implica mayor creencia de que el empleador brinda seguridad del empleo; finalmente, el Rendimiento del empleador (Rendimiento\_Er) ( $b = .151$ ), que indica mayor creencia de que el empleador proporciona las condiciones necesarias para el rendimiento en el trabajo; lo que implica que a mayor Desarrollo Interno, Seguridad del empleo y condiciones para el Rendimiento, mayor la seguridad del empleado de continuar su relación con ese empleador.

Posteriormente, se especificó un modelo Path para probar de manera simultánea las creencias de obligaciones de Lealtad y Seguridad del empleado como variables dependientes, y las creencias de obligaciones del empleador como variables independientes. Por un lado, el modelo (Figura 2) indica que la Incertidumbre sobre el empleador con una relación inversa ( $b = -.26$ ) y las creencias sobre las condiciones de Rendimiento que proporciona el empleador ( $b = .21$ ), son las variables independientes que predicen la Lealtad del empleado ( $R^2 = 16\%$ ). Por otro lado, el modelo indica que las creencias sobre el Desarrollo Interno ( $b = .27$ ) y la Seguridad del empleo ( $b = .24$ ) que proporcione el empleador, son las variables independientes que predicen la Seguridad del empleado ( $R^2 = 21\%$ ) de continuar en ese empleo. Todas las variables independientes mostraron correlaciones significativas entre ellas. Los indicadores de bondad de ajuste del modelo (Tabla 4) muestran resultados de ajuste (GFI, NFI, CFI, IFI y RMR),

**Tabla 3**

*Análisis de regresión lineal múltiple de Lealtad y Seguridad del empleado, en factores de creencias de obligaciones del empleador*

<b>VD: Lealtad del Empleado</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>R^2</math></b>	<b>VD: Seguridad del Empleado</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>R^2</math></b>
Incertidumbre_Er	-.252***		Desarrollo Interno_Er	.250**	
Rendimiento_Er	.235***		Seguridad_Er	.230***	
Seguridad_Er	.172**	.163	Rendimiento_Er	.151*	.223

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

Nota 1: La abreviatura Er se refiere a las creencias sobre el Empleador (variables independientes). VD = Variables Dependientes.

Nota 2: El análisis de Lealtad\_Edo arrojó 7 modelos por el método de eliminación regresiva.

Nota 3: El análisis de Seguridad\_Edo arrojó 7 modelos por el método de eliminación regresiva.



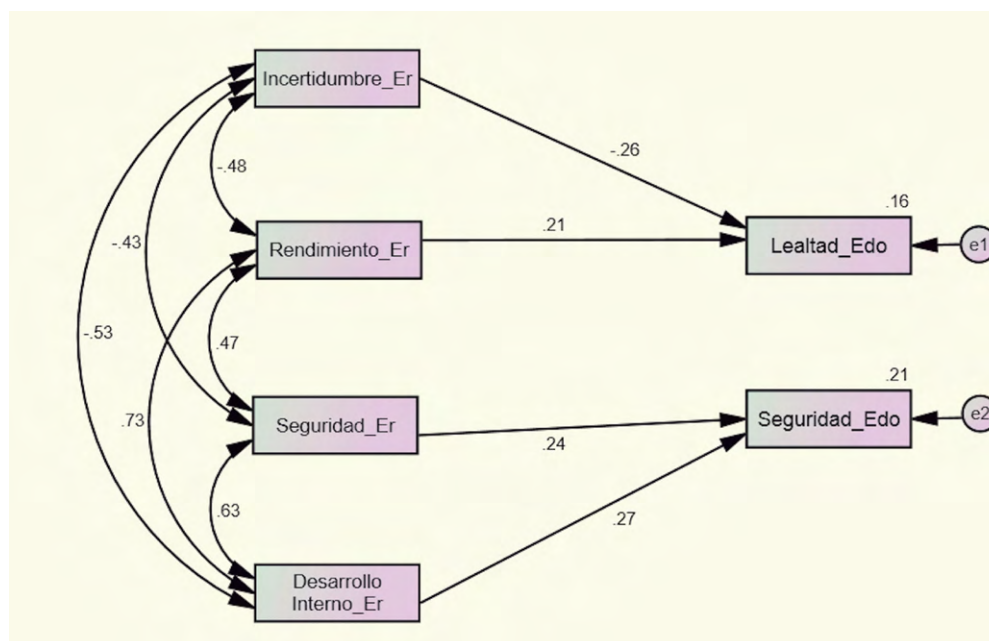


Figura 2. Modelo Path de creencias del empleado sobre obligaciones recíprocas con una Orientación Relacional del Contrato Psicológico. Er se refiere a las creencias sobre el Empleador (variables independientes) y Edo se refiere a las creencias del empleado sobre sus propias obligaciones.

aunque algunos de ellos presentan niveles que pueden ser mejorados ( $X^2$ ,  $X^2/gf$ , AGFI y RMSEA).

#### Análisis 2. Exploración de la dinámica del Contrato Psicológico con Orientación Transaccional

A partir de la identificación de correlaciones significativas entre los diferentes factores de la orientación transaccional (Tabla 5), se realizaron análisis de regresión lineal múltiple (Tabla 6). Respecto a la perspectiva a Corto Plazo del empleado (variable dependiente), el análisis arrojó tres variables independientes que mostraron una relación predictiva positiva significativa, con un coeficiente de determinación de 14.2% que indica que la variación en el Corto Plazo del empleado se explica por estas tres variables; en primer lugar, un planteamiento de Corto Plazo por parte del empleador (Corto Plazo\_Er) ( $b = .244$ ), que implica mayores creencias de que el empleador solamente mantendrá una relación a corto plazo; en segundo lugar, un planteamiento

Limitado por parte del empleador (Limitado\_Er) ( $b = .191$ ), que se refiere a implicación limitada del empleador, poca o nula capacitación y desarrollo; y en tercer lugar, que el empleador proporcione las condiciones de Rendimiento (Rendimiento\_Er) ( $b = .171$ ). Por otro lado, respecto a una postura del empleado de realizar solamente un Limitado conjunto de actividades (variable dependiente), es decir, lo mínimo por aquello que le pagan, el análisis arrojó seis variables independientes que mostraron una relación predictiva significativa con un coeficiente de determinación de 19.5% que indica que la variación en lo Limitado del empleado se explica por estas seis variables independientes (Tabla 3).

Enseguida, se especificó un modelo Path para poner a prueba de manera simultánea las creencias de obligaciones de Corto Plazo y Limitadas del empleado como variables dependientes y las creencias de obligaciones del empleador como variables independientes. Las seis variables

**Tabla 4**

Índices de bondad de ajuste del modelo Path de la relación entre creencias sobre las obligaciones del empleador y las creencias del empleado sobre sus obligaciones de la Orientación Relacional del Contrato Psicológico

$X^2$	p	$X^2/gf$	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RMR	RMSEA
91.29	.000	18.258	.928	.696	.885	.890	.891	.066	.224

independientes mostraron una relación significativa predictiva sobre la perspectiva Limitada del empleado ( $R^2 = 20\%$ ); mientras que solo tres variables independientes mostraron una relación significativa predictiva sobre la perspectiva a Corto Plazo del empleado ( $R^2 = 15\%$ ). Las creencias de que el empleador proporciona las condiciones necesarias para el Rendimiento fue el factor (variable

independiente) que mostró una relación predictiva significativa inversa tanto sobre las creencias de Corto Plazo del empleado (Corto Plazo\_Edo) como sobre una perspectiva Limitada del empleado (Limitado\_Edo) (Figura 3), lo que indica que a menores creencias de que el empleador proporciona las condiciones adecuadas para el desempeño mayores las creencias del empleado de hacer lo mínimo por lo que le pagan y quedarse lo menos posible en ese empleo. Al evaluar el ajuste del modelo se identificó que la mayoría de los índices de bondad de ajuste se encontraron dentro de los parámetros aceptables, por lo que se puede concluir que el modelo tiene un buen ajuste que puede ser mejorado (Tabla 7).

**Tabla 5**

*Correlaciones entre factores del Corto Plazo y lo Limitado del empleado hacia su empleador, con factores del Contrato Psicológico que el empleado considera que su empleador tiene hacia él.*

Factores Empleador	Corto plazo del Empleado	Limitado del Empleado
Lealtad_Er	-0.049	0.012
Seguridad_Er	-0.053	0.025
Cortoplazo_Er	.311**	.281**
Limitado_Er	.239**	.296**
Rendimiento_Er	-.119*	-0.069
Desarrollo Interno_Er	-0.069	0.001
Desarrollo Externo_Er	-0.017	0.053
Desconfianza_Er	0.089	.169**
Incertidumbre_Er	.133*	.225**
Erosión_Er	.127*	.175**

Nota: la abreviatura Er se refiere a las creencias sobre el Empleador.

\*\* $p < 0.01$  (bilateral), \* $p < 0.05$  (bilateral)

## Discusión

Esta investigación aporta evidencia sobre la dinámica del Contrato Psicológico en empleados mexicanos, respecto a la relación entre las creencias del empleado sobre las obligaciones del empleador y sus propias obligaciones como empleado, en el marco de las relaciones de intercambio social en las organizaciones. La importancia teórica radica en que las creencias proporcionan un medio para percibir una relación de intercambio como una secuencia de intercambio contingente entre empleador y empleado acerca de lo que puede intercambiarse en el futuro (Dulac et al., 2008).

**Tabla 6**

*Análisis de regresión lineal múltiple de los factores de Corto Plazo y Limitado del empleado, en factores de creencias de obligaciones del empleador*

VD: Corto Plazo del Empleado	$\beta$	$R^2$	VD: Limitado del Empleado	$\beta$	$R^2$
			Incertidumbre_Er	.248***	
			Rendimiento_Er	-.224**	
			Limitado_Er	.212***	
Corto Plazo_Er	.244***		Corto Plazo_Er	.196***	
Limitado_Er	.191***		Lealtad_Er	.194*	
Rendimiento_Er	.171***	.142	Seguridad_Er	.146*	.195

Nota 1: La abreviatura Er se refiere a las creencias sobre el Empleador (variables independientes). VD = Variables Dependientes.

Nota 2: El análisis de Corto Plazo\_Ee arrojó 8 modelos por el método de eliminación regresiva.

Nota 3: El análisis de Limitado\_Ee arrojó 5 modelos por el método de eliminación regresiva.

**Tabla 7**

*Índices de bondad de ajuste del modelo Path de la relación entre creencias sobre las obligaciones del empleador y las creencias del empleado sobre sus obligaciones de la Orientación Transaccional del Contrato Psicológico*

$X^2$	p	$X^2/df$	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RMR	RMSEA
14.488	.043	2.070	.990	.947	.983	.991	.991	.025	.056

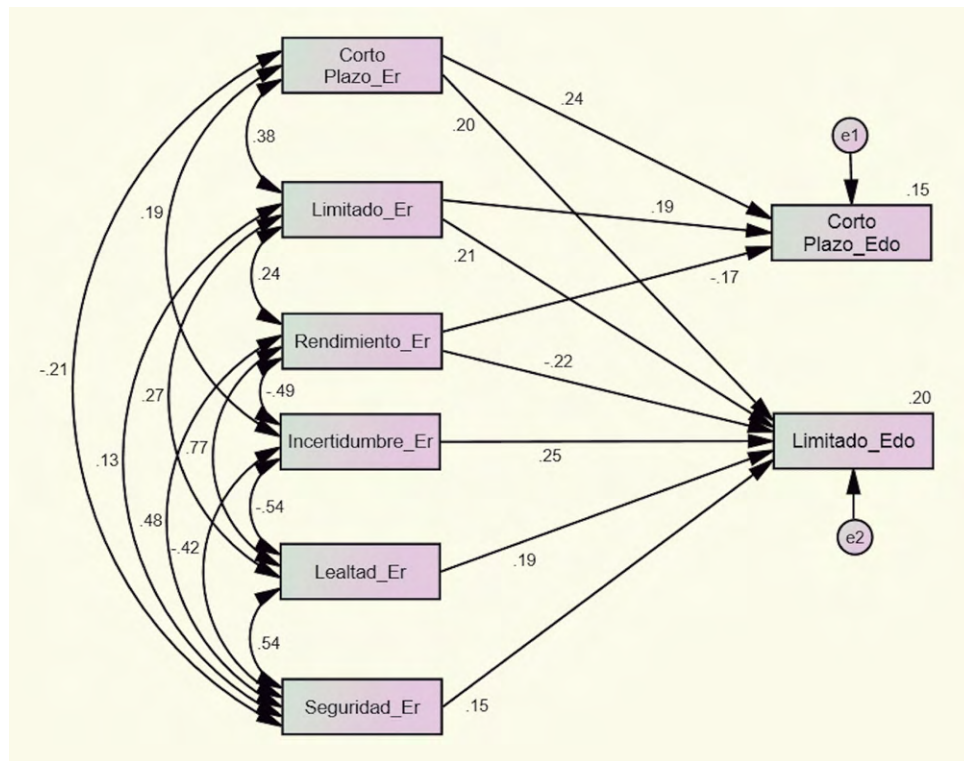


Figura 3. Modelo Path de creencias del empleado sobre obligaciones recíprocas con una Orientación Transaccional del Contrato Psicológico. Er se refiere a las creencias sobre el Empleador (variables independientes) y Edo se refiere a las creencias del empleado sobre sus propias obligaciones.

Como principal conclusión, se puede señalar que la dinámica de la Orientación Relacional mostró menos variables independientes relacionadas, con un mayor nivel predictivo; este enfoque de seguridad del empleo y lealtad por ambas partes mostraría un tipo de relación duradera, de confianza, sana y de compromiso mutuo (Cavanaugh & Noe, 1999). Estos resultados proporcionan una base importante ya que en otras investigaciones se ha encontrado que el cumplimiento del contrato psicológico muestra una relación positiva con el compromiso de los empleados hacia la organización (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Sturges et al., 2005), la confianza hacia la organización (Robinson, 1996), las conductas de ciudadanía organizacional (Hui, Lee & Rousseau, 2004), el comportamiento cívico organizacional (Chambel & Alcover, 2011; Robinson & Morrison, 1997; Tekleab & Taylor, 2003; Turnley et al., 2003), así como una relación negativa con el incumplimiento de tareas de rol (Turnley & Feldman, 2000) y con intenciones de renuncia (Sutton & Griffin, 2004; Turnley & Feldman, 1999). Otra aportación de esta investigación es agregar

evidencia de validez del Inventario de Contrato Psicológico (Alcover & Martínez-Íñigo, 2005; Rousseau, 2000) a la que se ha encontrado en particular en la población mexicana (Martínez-Mejía, 2011).

Resulta necesario hacer énfasis que el enfoque del Contrato Psicológico señala que se establecen en un punto determinado de la relación y pueden cambiar con el tiempo (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008; Schalk, 2004; Schalk & Freese, 1997). Al respecto, cabe señalar como limitantes de esta investigación que se trata de una investigación transversal, que no permite hablar de un nivel causal propiamente dicho, únicamente correlacional, entre las variables antecedentes (independientes) y consecuentes (dependientes) de las creencias que componen el Contrato Psicológico. Una propuesta de investigación es explorar si existen diferencias en la dinámica del contrato psicológico entre los empleados con diferentes años de antigüedad.

Como recomendaciones prácticas para las organizaciones a partir de esta investigación, se pueden señalar que: a) cuando una organización quiera establecer relaciones



duraderas y de lealtad mutua: requerirá proporcionar formación y desarrollo interno continuo, reducir la incertidumbre de aspectos organizacionales clave, transmitir seguridad del empleo y aportar los elementos necesarios para que las personas realicen su trabajo de manera adecuada; b) cuando la organización tiene claro que la propuesta de relación laboral es a corto plazo y para realizar solamente tareas concretas: requerirá ser explícita con las personas respecto a que el trabajo es a corto plazo; ser muy específicos en las tareas y resultados que se esperan; aportar los elementos necesarios para que las personas realicen su trabajo de la manera en que se definió; evitar la incertidumbre en temas clave; apoyar al trabajador mientras dure la relación; y finalmente, respetar los acuerdos tanto de duración del trabajo como de las tareas a realizar.

Los cambios organizacionales en el contexto de la globalización, como los culturales, las fusiones, las adquisiciones, reingenierías, nuevas tecnologías o el aumento del trabajo virtual, se han vuelto cada vez más importantes en el análisis tanto del vínculo trabajador-organización (Rousseau, 1998; Rousseau & Schalk, 2000), como de las transformaciones del trabajo como actividad humana y social (OIT, 2017). Como consecuencia, se propone continuar con la investigación del Contrato Psicológico en empleados mexicanos y su relación con variables del intercambio social como la percepción de apoyo, el compromiso y la adherencia organizacional (Martínez-Mejía, 2011; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995) y otras variables como la autoeficacia, el burnout y el engagement (Martínez-Mejía, 2016; Máñez, Cavazos & Reyes, 2017; Salanova, 2008), para seguir aportando conocimiento científico para contribuir a que las organizaciones establezcan relaciones laborales constructivas, sanas y productivas.

## Referencias

1. Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2010). Predictors and outcomes of relational and transactional psychological contract. *Psychological Studies*, 55(3), 195-207.
2. Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
3. Alcover, C. M. (2003) El renovado valor otorgado a las expectativas en la explicación del comportamiento organizacional. *Encuentros en Psicología Social*, 1(2), 111-113.
4. Alcover, C., y Martínez-Íñigo, D. (2005). *Inventario de Contrato Psicológico*. Manuscrito inédito, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
5. Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special Issue), 637-647.
6. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
7. Cavanough, M. A. & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.
8. Coyle-Shapiro, J. A., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK, 17-34.
9. Coyle-Shapiro, J. A-M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
10. Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134.
11. Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
12. De Cuyper, N., Rigotti, T., De Witte, H., & Mohr, G. (2008). Balancing psychological contracts: Validation of a typology. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 543-561.
13. Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
14. Guerrero, S., & Herrbach, O. (2008). The affective underpinnings of psychological contract fulfilment. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 4-17.
15. Guest, D. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
16. Guest, D. E. (2004). An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555.
17. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black,

- W. C. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Pearson, Educación.
18. Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89, 311-321.
19. Isaksson, K., De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., & De Witte, H. (2010). The role of the formal employment contract in the range and fulfilment of the psychological contract: Testing a layered model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 696-716.
20. Jensen, J. M., Opland, R. A., & Ryan, A. M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555-568.
21. Lee, G. J., & Faller, N. (2005). Transactional and relational aspects of the psychological contracts of temporary workers. *South African Journal of Psychology*, 35(4), 831-847.
22. Lévy-Mangin, J. P., y Varela, J. (2006). Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales. *Netbiblo*. A Coruña, España.
23. Martínez, R. (1998). El método de encuestas por muestreo: conceptos básicos. En Anguera, Arnau, Ato, Martínez, Pascual y Vallejo, *Métodos de investigación en psicología* (pp. 385-431). España: Síntesis.
24. Martínez-Mejía, E. (2011). *Adherencia Organizacional y percepción de recursos personales y organizacionales en la relación empleado-empendedor en empleados mexicanos* (Tesis doctoral inédita). Universidad Autónoma de Madrid, España.
25. Martínez-Mejía, E. (2016). Relaciones de intercambio en las organizaciones y riesgos psicosociales: Un estudio sobre la relación del contrato psicológico y el burnout (desgaste ocupacional) en una muestra de empleados mexicanos. En F. Uribe (Editor), *Psicología del Trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad* (pp. 129-138). México: Manual Moderno.
26. Máynez, A. I., Cavazos, J., y Reyes, G. (2017). Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado. *Estudios Gerenciales*, 33(143), pp. 124-131.
27. Montes, S. D., & Irving, P. G. (2008). Disentangling the effects of promised and delivered inducements: relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1367.
28. Morrison, E. W. (1993). A longitudinal study of newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
29. Morrison, E. W., y Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
30. Morrison, E. W., y Robinson, S. L. (2004). The employment relationship from two sides: Incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 161-180). Oxford, UK: Oxford University Press.
31. Morrison, E. W., & Vancouver, J. B. (2000) Within-person analysis of information seeking: The effects of perceived costs and benefits. *Journal of Management*, 26, 119-137.
32. Organización Internacional del Trabajo (2017). El futuro del trabajo que queremos: un diálogo global. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_570288.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_570288.pdf)
33. Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
34. Robinson, S. L. & Brown, G. (2004). Psychological contract breach and violation: a review. In A. O'Leary-Kelly, & R. Griffin's (Eds.), *Darkside of Organizational Behavior* (pp 309-338). San Francisco: Jossey-Bass.
35. Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
36. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contract in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
37. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
38. Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Recuperado de: <http://www.andrew>.

- cmu.edu/user/rousseau/0\_reports/reports.html
39. Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
40. Rousseau, D. M., & McLean-Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (15th ed. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
41. Rousseau, D. M., & Schalk, R. (2000). *Psychological Contracts in Employment. Cross Cultural Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
42. Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing Individual-Organization Attachments: A two-way street. En A. Howard (Ed.), *The Changing Nature of Work* (pp. 290-322). San Francisco: Jossey-Bass.
43. Schalk, R. (2004). Changes in the employment relation across time. En: J. A-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor y L. E. Tetrick (Eds.). *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 284-311). Oxford, UK: Oxford University Press.
44. Schalk, R., & Freese, L. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: research trends and the Dutch experience. En C. L. Cooper y D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, 4 (pp. 107-123). New York: Wiley.
45. Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. En Cooper, L. Cary y D. M. Rousseau (Coords.), *Trends in organizational behavior*, 1 [falta número de páginas]. Oxford, England: John Wiley & Sons.
46. Sparrow, P. R. (1996). Careers and the psychological contract: Understanding the european context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 479-500.
47. Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefvooghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
48. Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 493-514.
49. Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationships? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
50. Topa, G., Palaci, D., y Morales, F. J. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 31-45.
51. Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9, 367-386.
52. Turnley, W. H., & Feldman D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfactions as mediators. *Journal of organizational behavior*, 21(1), 25-42.