



## **Contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional: diferencias entre los sectores de industria y servicios en la provincia de Alicante**

BEATRIZ MARÍA ZARAGOZA MARTÍNEZ

DEPARTAMENTO PSICOLOGÍA DE LA SALUD  
UNIVERSIDAD "MIGUEL HERNÁNDEZ" DE ELCHE (ALICANTE)  
bzaragoza@umh.es

ÁNGEL SOLANES PUCHOL

DEPARTAMENTO PSICOLOGÍA DE LA SALUD  
UNIVERSIDAD "MIGUEL HERNÁNDEZ" DE ELCHE (ALICANTE)  
angel.solanes@umh.es

**Resumen:** El contrato psicológico se basa en las promesas que se realizan en la relación empleado – organización. En este sentido el objetivo del presente estudio consiste en conocer la existencia de diferencias en el contrato psicológico entre los sectores de industria y servicios y su influencia sobre el compromiso organizacional. La muestra incluyó a 323 trabajadores de la provincia de Alicante que auto cumplimentaron el cuestionario de contrato psicológico elaborado por el grupo de investigación PSYCONES que incluye las dimensiones de Estado (contenido, justicia y confianza), Cumplimiento y Compromiso. Tanto en el sector industria como en servi-

cios la variable estado del contrato psicológico influye sobre el compromiso de sus trabajadores con la organización. No obstante, en el sector industria también se incluye la variable contenido, mientras que en el de servicios es la confianza.

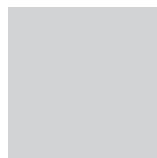
**Palabras clave:** contrato psicológico, compromiso organizacional, sector laboral, confianza organizacional, estado del contrato psicológico, contenido del contrato psicológico.

## **Psychological contract as a determining factor for organisational commitment: Differences between the industrial and services sectors in the province of Alicante**

**Abstract** The psychological contract is based on promises made in employee/organisation relationships. In this respect, the aim of this study is to find out what differences exist in the psychological contract between the industrial and services sectors, and their influence on organisational commitment. The sample included 323 workers from the province of Alicante, who completed the questionnaire by themselves on the psychological contract drawn up by the PSYCONES research group, which includes the dimensions of the State (content, justice and trust), compliance and commitment. Both in the industrial sector and also in the services sector, the variable for the state of the psychological contract has an impact on the commitment of employees to the organisation. However, the content variable is also included in the industrial sector while the services sector includes that of trust.

**Keywords:** psychological contract, organisational commitment, labour sector, organisational trust, state of the psychological contract, content of the psychological contract.

# Contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional: diferencias entre los sectores de industria y servicios en la provincia de Alicante



Beatriz María  
Zaragoza  
Martínez

Ángel Solanes  
Puchol

RECIBIDO: 15/07/2012  
ACEPTADO: 29/04/2013

En la actualidad las empresas están experimentando grandes dificultades económicas derivadas de la crisis global. En general se tiende a buscar estructuras más planas donde organizar el trabajo en base a proyectos (Gracia, Peiró y Mañas, 2007) y surge la necesidad de conseguir reforzar la relación empleado-empleador con el fin de lograr aumentar el grado de compromiso de los trabajadores con la entidad.

La importancia del estudio y trabajo de la psicología de los recursos humanos sobre el compromiso organizacional proviene de su influencia sobre el ausentismo, rotación laboral y la aceptación de los valores culturales de la organización (Betanzos y Paz, 2007) y su relación con el incremento del desempeño laboral y las conductas prosociales hacia los compañeros (Cropanzano y Michael, 2005). Tormo y Osca (2011) afirman que el compromiso organizacional aumenta la intención de compartir el conocimiento, convirtiéndose en un elemento clave en la gestión del conocimiento, y es una variable intermedia entre las prácticas de recursos humanos de alta implicación y los resultados organizacionales (Cabrera y Cabrera, 2005).

Cotton (1993) define el compromiso organizacional como un proceso participativo, resultado de combinar información, influencia y/o incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional. La formación del compromiso depende del intercambio que se mantiene entre el empleado y la organización, esperando los trabajadores recibir recompensas psicológicas en el desarrollo de dicha relación (Mathieu y Zajac, 1990).

## **1. CONTRATO PSICOLÓGICO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

El contrato psicológico es importante en el estudio de esta relación, ya que se han hallado conexiones entre la ruptura del contrato psicológico, el compromiso y conductas de ciudadanía (Topa, Palací y Morales, 2004). Estos autores determinaron que la ruptura del contrato psicológico afecta a la pérdida de creencias por parte del trabajador en las buenas intenciones de la organización y, por tanto, a la relación de confianza trabajador-entidad. En este sentido, la creencia de un trabajador sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar es un precursor del compromiso organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986). El compromiso organizacional es un indicador del nivel de lealtad e identificación de los empleados con su organización (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000), siendo un concepto determinante en la relación empleado-organización. Un alto grado de compromiso organizacional puede implicar que los empleados formen grupos cohesionados de trabajo y que sus valores y objetivos sean los mismos que los de la entidad, por lo que ambos trabajarían en la misma dirección.

El contrato psicológico supone la clave de la relación ya que se basa en las percepciones del trabajador como consecuencia de su relación laboral, concretamente con el grado y cumplimiento de las promesas realizadas por parte de la organización (Rousseau y Parks, 1993). Para Rousseau (1995) un contrato psicológico es un modelo mental particular que permite al trabajador enmarcar aspectos relacionados con su ambiente organizacional tales como las promesas realizadas, las condiciones del empleo y la confianza establecida. Así pues, las expectativas son el punto de referencia con el que los trabajadores comparan los resultados

obtenidos en su relación laboral. Además, los resultados de esta comparación conllevan una serie de reajustes entre lo esperado y lo obtenido. Sin embargo, no es necesario que las partes implicadas estén de acuerdo en el conjunto de creencias que conforman el contrato psicológico para que exista (Rousseau, 1989) ya que las creencias se forman como consecuencia de interpretaciones individuales referidas a las obligaciones recíprocas que se perciben en la relación de intercambio.

El nuevo contrato psicológico implica que los empleados ajusten promesas con la organización en función de su jornada de trabajo o tolerancia al cambio, mientras que las organizaciones se comprometen a ofrecer sueldos competentes y recompensas basadas en el desempeño del trabajador (Silla, Gracia y Peiró, 2005). El contrato psicológico sirve de referencia al empleado para integrar todas las experiencias del trabajo, así como su relación con el empleador. Guest (2001) propone como variables objeto de estudio del contrato psicológico, el contenido y el estado del mismo. Este último a su vez se descompone en el cumplimiento del contrato, la confianza y la justicia. La relación entre el cumplimiento del contrato psicológico y el compromiso organizacional ha sido confirmada a lo largo de los años (Coyle-Shapiro y Morrow, 2006; Johnson y O'Leary-Kelly, 2003; Topa, Morales y Depolo, 2008; Zaragoza y Solanes, 2011). Sin embargo no ha sido así con algunas variables del contrato psicológico como son: contenido, confianza y justicia, pese a que autores como Guest y Conway (2002) las consideran fundamentales en el estudio del contrato psicológico. En este sentido, la relevancia del estudio de otras variables del contrato psicológico, más allá del cumplimiento, reside en que en el modelo de Guest (2004) la confianza es la variable que influye sobre varias consecuencias actitudinales, entre las que se encuentra el compromiso organizacional.

La mayoría de los estudios sobre el contrato psicológico se han centrado en analizar las diferencias entre trabajadores temporales o indefinidos (McDonald y Makin, 2000), empleando para ello, en algunas investigaciones, muestras de diferentes sectores. En este sentido, Silla, Gracia y Peiró (2005) establecieron que el contrato psicológico en empresas de gestión pública es más estrecho que en empresas privadas, marcando la necesidad de un

estudio más profundo en función de las características del entorno empresarial. Sin embargo, pocas han sido las investigaciones que aborden un estudio comparativo entre sectores de actividad laboral. Consideramos relevante estudiar la relación entre el compromiso organizacional y el contrato psicológico en dos sectores, ya que se trata de un factor organizacional que influye sobre las políticas y prácticas de la organización que a su vez incide en el contrato psicológico (Guest, 2004).

Esta investigación se enmarca dentro de la Comunidad Valenciana, caracterizada por el predominio de empresas que desarrollan su actividad en los sectores de industria y servicios. En términos generales, los sectores de servicios e industria son los pilares fundamentales sobre los que se asienta la economía española durante el año 2009. El sector servicios de mercado supone más de la mitad del PIB con un 51.2% y el de la industria el 11.6% (INE, 2010).

El objetivo del presente estudio consiste en explorar la existencia de diferencias entre los dos sectores más representativos de la Comunidad Valenciana por su peso específico en el PIB, industria y servicios, que aglutinan el 84,46% de la población activa, en las variables que configuran el contrato psicológico y la relación de estas variables con el compromiso organizacional.

## 1.1. Hipótesis

Según la revisión bibliográfica planteada y para poder estudiar la relación entre el contrato psicológico y el compromiso organizacional así como la diferencia de esta relación en organizaciones del sector privado, hasta ahora no estudiada, nos planteamos las siguientes hipótesis:

*H1. Existen diferencias en las variables que determinan el contrato psicológico entre trabajadores y organizaciones según el sector de actividad al que pertenezcan: industria o servicios. Se espera que las puntuaciones obtenidas para las variables estado, contenido, cumplimiento, confianza y justicia difieran en los dos sectores económicos más importantes de la zona estudiada.*

*H2. El contrato psicológico influirá sobre el compromiso de los trabajadores con la organización en la que trabajen. Es-*

*peramos hallar diferencias entre las variables del contrato psicológico que influyen en el compromiso organizacional entre los sectores estudiados: industria y servicios.*

## **2. MÉTODO**

### **2.1. Participantes**

La muestra incluyó 323 trabajadores de la provincia de Alicante, el 52.9% son hombres, la edad media es 33.4 (DT=10.88). Con respecto a las variables laborales, el 63.8% de los sujetos encuestados trabaja en el sector servicios y el 36.2% restante en el sector industria. El 74.9% posee un contrato indefinido y la antigüedad media en la organización en la que trabajan es de 6.84 años. El 62.2% son trabajadores, el 23.1% mandos intermedios y el 14.7% directivos.

### **2.2. Procedimiento**

Para recabar la muestra se seleccionaron de manera aleatoria más de una centena de organizaciones de la provincia de Alicante, visitándose aquellas cuya actividad se enmarca dentro de los sectores objeto de estudio y mostraran su interés en participar en el presente estudio. En la visita a cada empresa, en la que se solicitaba su colaboración y permiso para poder realizar la investigación, se mantuvo una entrevista con el gerente al se le entregaba una carta de presentación con los objetivos del estudio, la garantía de confidencialidad de los datos y se le solicitaba información sobre la actividad desarrollada por la organización así como el sector en el que se enmarcaba. El cuestionario tenía una duración aproximada de una hora, y en función de la disponibilidad de cada sujeto, se optó por utilizar una metodología mixta de recogida de datos en función de cada situación: (1) Encuesta presencial (en el caso de que el trabajador, mando intermedio o directivo aprobase realizar la encuesta en el momento de la visita, un encuestador acudió a la empresa y llevó a cabo la cumplimentación de la encuesta de forma presencial) o (2) Encuesta auto-administrada (en el caso de que el trabajador, mando intermedio o directivo no pudiera atender al encuestador durante la hora prevista que duraba el cuestionario, se le dejó

el documento para que lo pudiera cumplimentar en el momento que considerara oportuno, siendo días más tarde recopilado por el encuestador).

La cumplimentación de los cuestionarios se llevó a cabo de manera individual, anónima y en horario laboral (excepto cuando las demandas de la tarea lo impedían, en cuyo caso se efectuó fuera de la jornada laboral acordando una fecha para su recogida).

En la primera página del conjunto de cuestionarios se enfatizaba la importancia de responder con sinceridad, la inexistencia de respuestas mejores o peores, la garantía de anonimato de las respuestas y se firmaba un consentimiento informado por parte de cada uno de los participantes. Los sujetos no recibieron compensación económica ni de otro tipo por su colaboración.

### **2.3. Operacionalización de las variables**

La evaluación de las variables sociodemográficas se llevó a cabo mediante un cuestionario “ad hoc” donde se contemplaban variables laborales como el sexo, el tipo de contrato, nivel del empleado en la organización y antigüedad.

Para la medición de las variables objeto de estudio se utilizó el cuestionario de Contrato Psicológico elaborado por el equipo de investigación PSYCONES (Estreder et al., 2006; Guest, Isaksson & De Witte, 2010; Peiró, Estreder, Ramos, Caballer & Gracia, 2007). Este cuestionario está formado por 97 ítems y cuatro factores en los que se le pide al sujeto que evalúe su percepción sobre distintos aspectos claves relacionados con el trabajo y con el bienestar de la persona en su puesto de trabajo. La escala de medida es de tipo Likert de 5 puntos (1-muy en desacuerdo a 5-muy de acuerdo). Los valores en cada factor se obtienen de la suma de las puntuaciones de los ítems que en él se incluyen, de modo que a mayor puntuación mayor nivel de percepción adquirida o poseída en el factor. La consistencia interna del cuestionario tiene un valor Alfa de Cronbach de 0.91.



## 2.4. Dimensiones o factores

1. La dimensión de **Contenido del contrato psicológico** se evaluó mediante una subescala de 15 ítems dicotómicos (sí/no), que valora la existencia o no de promesas por parte de la organización, como por ejemplo, “¿Su organización se ha comprometido a proporcionarle un trabajo razonablemente estable?” El coeficiente alpha de Cronbach para esta escala es de 0.89.

2. El **Estado del contrato psicológico** incluye tres dimensiones a evaluar (Guest y Conway, 2002):

a. **Grado de cumplimiento de promesas** que el trabajador percibe que la empresa ha realizado. Esta dimensión se evaluó mediante 15 ítems, que valoran el grado de cumplimiento de las promesas por parte de la organización, como por ejemplo, “¿su organización se ha comprometido a proporcionarle un buen clima de trabajo?”. El coeficiente alpha de Cronbach para esta escala es 0.89.

b. **Grado de justicia percibida de los trabajadores.** La Justicia percibida se evaluó mediante una escala de cuatro ítems, que indicaban el grado de justicia percibido por los trabajadores, como “En general, ¿siente que se le recompensa justamente por el esfuerzo que pone en su trabajo?”. El coeficiente alpha de Cronbach para esta escala es 0.89.

c. **Percepción de la confianza** en la relación con la empresa. La Confianza percibida se evaluó mediante una escala de tres ítems, que recopilan información sobre la confianza depositada por parte del trabajador en su organización, como por ejemplo, “¿En qué medida confía en que su supervisor/a tenga en cuenta las cosas que a usted le interesan?”. El coeficiente alpha de Cronbach para esta escala es 0.82.

3. El **Compromiso**, se evaluó mediante una escala de 5 ítems, valorando el grado de compromiso de los trabajadores, como por ejemplo, “Me siento parte de esta empresa”. El coeficiente alpha de Cronbach para esta escala es 0.78.

## 2.5. Análisis

Todos los análisis estadísticos se llevaron a cabo mediante el paquete estadístico SPSS 19.0. De manera previa, se realizaron los análisis estadísticos para conocer la fiabilidad de todas las escalas. Los análisis estadísticos realizados en el presente estudio fueron: la prueba Chi-cuadrado que nos permitió explorar si ciertas características de la muestra pueden influir en las variables objeto de estudio; una prueba T para examinar si existen diferencias en las variables estudiadas según el sector; un análisis de correlaciones para ver la relaciones existente entre las diferentes variables y, por último, un análisis de regresiones por pasos sucesivos para cada sector estudiado que nos permitió determinar las variables independientes que influyen en el compromiso organizacional.

## 3. RESULTADOS

Como paso previo al estudio de las diferencias entre los sectores de la industria y los servicios exploramos si existían características en la muestra que pudieran influir en el estudio del comportamiento de las variables objeto de estudio. Con este propósito se realizaron pruebas Chi-cuadrado para conocer posibles pautas de asociación entre variables sociodemográficas y laborales.

**Tabla 1. Tabla de contingencia entre variables sociodemográficas y laborales**

		Industria	Servicios	Chi-cuadrado de Pearson	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Nivel jerárquico del empleado	Directivo	16	31	.18	2	.91
	Mando intermedio	28	46			
	Trabajador/a	72	127			
Sexo	Hombre	66	105	.88	1	.34
	Mujer	51	101			
Tipo de contrato	Indefinido	86	156	.19	1	.65
	Temporal	31	50			
Antigüedad	Menos de 1 año	17	42	4.54	3	.20
	Entre 1 y 5 años	45	87			
	Entre 5 y 10 años	22	38			
	Más de 10 años	33	39			

Como se observa en la tabla 1, no existe asociación entre el sector laboral en el que se halla un trabajador y el nivel jerárquico del empleado ( $\chi^2(1)=.18$   $p>.05$ ); el sexo ( $\chi^2(1)=.88$   $p>.05$ ); el tipo de contrato ( $\chi^2(1)=.19$   $p>.05$ ); o la antigüedad del empleado en la organización ( $\chi^2(1)=4.54$   $p>.05$ ). Estos resultados muestran que ninguna de las variables mencionadas influye sobre el sector laboral, por lo que se trata de variables independientes.

Una vez comprobada esta independencia se procedió a realizar un análisis de medias con el objetivo de conocer si existían diferencias, por un lado, entre en las variables del contrato psicológico y, por otro, entre el compromiso organizacional en función del sector al que pertenece el empleado.

Los resultados obtenidos no muestran diferencias significativas en ninguna variable del contrato psicológico en función del sector donde se desarrolla la actividad, como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2. Diferencias de medias en el contrato psicológico y el compromiso organizacional según sector**

		Media	Desviación típ.	t	gl	Sig. (bilateral)
Estado del Contrato Psicológico	Industria	70.86	26.21	-.36	321	.71
	Servicios	71.96	25.89			
Contenido del Contrato Psicológico	Industria	11.2	4.37	-1.00	206.82	.31
	Servicios	11.69	3.71			
Cumplimiento del Contrato Psicológico	Industria	46.28	21.69	-.32	321	.74
	Servicios	47.07	20.08			
Justicia	Industria	14.03	3.92	-.33	321	.73
	Servicios	14.19	4.18			
Confianza	Industria	10.53	3.16	-.40	321	.68
	Servicios	10.69	3.38			
Compromiso organizacional	Industria	16.61	4.15	2.42	321	.016
	Servicios	18.41	4.37			

Sin embargo, los resultados obtenidos si mostraron diferencias significativas en el compromiso organizacional entre los sectores de industria y servicios. Los empleados que trabajan del sector servicios presentan puntuaciones más elevadas ( $=18.41$ ;  $DT=4.37$ ) que los empleados del sector industria ( $=16.61$ ;  $DT=4.15$ )  $t(321)=2.42$   $p<.05$ .

A continuación, se procedió a realizar un análisis de correlaciones con el fin de conocer la relación existente entre las variables estudiadas.

**Tabla 3. Análisis de Correlaciones**

	Media	Desviación tip.	Correlaciones				
			1	2	3	4	5
1. Contenido del CP	11.51	3.96					
2. Cumplimiento del CP	46.79	20.65	.88**				
3. Justicia	14.13	4.08	.44**	.64**			
4. Confianza	10.63	3.3	.51**	.65**	.81**		
5. Estado del Contrato Psicológico	71.56	25.97	.82**	.98**	.77**	.77**	
6. Compromiso organizacional	18.84	4.32	.45**	.59**	.58**	.64**	.64**

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La variable contenido del contrato psicológico correlaciona de manera significativa y positiva con el cumplimiento del contrato psicológico ( $r=.88$   $p<.05$ ), la justicia ( $r=.44$   $p<.05$ ), la confianza ( $r=.51$   $p<.05$ ), el estado del contrato psicológico ( $r=.82$   $p<.05$ ) y el compromiso organizacional ( $r=.45$   $p<.05$ ). El cumplimiento del contrato psicológico, se relaciona con la justicia ( $r=.64$   $p<.05$ ), la confianza ( $r=.65$   $p<.05$ ), el estado del contrato ( $r=.98$   $p<.05$ ) y el compromiso organizacional ( $r=.59$   $p<.05$ ). La confianza correlaciona con el estado del contrato psicológico ( $r=.77$   $p<.05$ ) y el compromiso organizacional ( $r=.64$   $p<.05$ ). El estado del compromiso también muestra correlación significativa positiva con el compromiso organizacional ( $r=.64$   $p<.05$ ).

El siguiente paso fue establecer diferentes análisis de regresión, empleando el método de pasos sucesivos, con la finalidad de conocer qué variables independientes (estado, contenido, cumplimiento, justicia y confianza) aportan mayor peso al estudio del compromiso organizacional. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de regresión para el sector Servicios siendo la variable dependiente el Compromiso organizacional. Posteriormente se realizó el mismo análisis con el sector industria.

**Tabla 4. Análisis de regresión del compromiso organizacional**

Modelo		Coefficientes tipificados	t	Sig.	F	Sig.	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>
		Beta						
	(Constante)		12.37	.00				
Sector Servicios	Estado del Contrato Psicológico	.43	4.79	.00	104.25	.00	.51	.50
	Confianza	.31	3.42	.00				
	(Constante)		15.27	.00				
Sector Industria	Estado del Contrato Psicológico	.99	7.27	.00	53.31	.00	.48	.47
	Contenido del Contrato Psicológico	-.36	-2.69	.00				

El primer análisis de regresión realizado con los trabajadores del sector servicios, nos muestra un modelo  $F(2)=104.25$ ,  $p<.05$  que logra explicar el 50% de la varianza del compromiso organizacional. La variable que presenta mayor coeficiente en el modelo de regresión, como se muestran en la tabla 4, es el estado del contrato psicológico ( $\beta=.43$   $p<.05$ ), incluyendo la variable confianza percibida ( $\beta=.31$   $p<.05$ ) como segunda variable predictora.

El modelo de regresión, elaborado para el grupo de empleados del sector industria,  $F(2) = 53.31$   $p<.05$ , permite explicar el 47% de la varianza del compromiso organizacional. La variable que presenta mayor coeficiente en este segundo modelo de regresión, es el estado del contrato psicológico ( $\beta=0.99$   $p<.05$ ). La variable contenido del contrato psicológico presenta un coeficiente negativamente significativo en el modelo de regresión ( $\beta=-.036$   $p<.05$ ), este coeficiente, indica que cada aumento que se produzca en la variable contenido del contrato psicológico, provocará un decremento en la variable compromiso organizacional por el valor de su coeficiente. Las variables cumplimiento, confianza y justicia quedan excluidas de este modelo.

#### 4. DISCUSIÓN

La mayoría de investigaciones se han centrado en estudiar las diferencias entre el tipo de gestión pública y privada, donde se han hallado diferencias en la percepción del contrato psicológico. Silla, Gracia y Peiró (2005) establecieron que el contrato psicológico en empresas de gestión pública es más estrecho que en empresas privadas. Estas diferencias se deben básicamente al

tipo de gestión que diferencian al sector público-privado, y a las diferentes políticas de recursos humanos que se llevan a cabo.

En nuestro caso, no hemos hallado diferencias en la variable contrato psicológico en función del sector de actividad en organizaciones del ámbito privado, por lo que la hipótesis 1 queda rechazada. Aunque estudios previos sí que han hallado diferencias entre el sector público y el privado, en nuestro estudio no hemos encontrado diferencias significativas entre organizaciones que pertenezcan a sectores del ámbito privado. Las diferencias en el contrato psicológico entre lo público y lo privado sí que están más definidas en nuestra sociedad (Silla, Gracia y Peiró 2005), no siendo tan patentes entre empresas del ámbito privado, independientemente del sector al que pertenezcan. Es posible, que la razón por la que no hemos hallado diferencias significativas en nuestra hipótesis se deba a que el tejido industrial de las empresas objeto de estudio haya sido mayoritariamente pequeñas y medianas empresas, con características similares aun perteneciendo a subsectores diferentes. En este sentido, tal vez las diferencias sustanciales en el contrato psicológico sean más evidentes entre empresas del ámbito privado y empresas públicas. No obstante, en futuros estudios sería importante profundizar más sobre las posibles diferencias en el contrato psicológico entre subsectores de organizaciones del ámbito privado.

Sin embargo, sí hemos hallado diferencias en cuanto al compromiso organizacional entre las organizaciones privadas en los sectores estudiados. Las variables del contrato psicológico que influyen en el compromiso organizacional difieren en los sectores de industria y servicios por lo que se confirma nuestra hipótesis 2.

En ambos casos, el estado del contrato psicológico se remarca como variable determinante del compromiso organizacional, variable explicativa y no meramente descriptiva del contrato psicológico. Por tanto, confirmamos con los resultados obtenidos en el presente estudio la propuesta de Guest (1998) de incluir el estado del contrato psicológico como variable determinante del compromiso organizacional.

Guest y Conway (2002), establecen que la confianza y la justicia, también deben ser elementos importantes en el estudio del contrato psicológico. Nuestros resultados han hallado que los

trabajadores del sector servicios valoran la confianza depositada en la organización como elemento determinante del compromiso organizacional. Dicha variable juega un papel importante en el estudio del compromiso organizacional, aún más en momentos de crisis, donde la confianza de los empleados sobre las decisiones y actuaciones de la organización es un elemento crucial para poder hacer frente a la situación económica actual.

Los trabajadores del sector industria valoran el contenido del contrato psicológico como elemento determinante del compromiso organizacional. Estos empleados valoran la cantidad de promesas derivadas de la relación empleado-empendedor. En los estudios sobre el contrato psicológico realizados, la variable contenido del contrato psicológico ha sido a lo largo de muchos años una variable en la que se ha profundizado poco.

Las conclusiones de este estudio, permiten establecer, en primer lugar, que el contrato psicológico es un determinante del compromiso organizacional. Por lo tanto, las organizaciones deberían implantar prácticas en la gestión de los recursos humanos con el fin de aumentar el compromiso organizacional de sus trabajadores con la organización. En este sentido, trabajar sobre el compromiso organizacional implica trabajar sobre la vinculación afectiva entre las metas y valores de la organización y el empleado (Buchanan, 1974).

En segundo lugar, nuestros resultados aportan datos relevantes también sobre las prácticas y políticas en la gestión de recursos humanos que permitirían incrementar el compromiso de los trabajadores con la organización, dependiendo del sector al que pertenezca la entidad.

En el sector servicios, las organizaciones deberán centrarse en trabajar por generar un clima de confianza, donde el empleado desarrolle su actividad en un clima óptimo. Sin embargo, las organizaciones del sector industria, deberán centrarse en trabajar sobre la conciencia de las promesas derivadas de la relación empleado-empendedor. Esto permitirá que los empleados sientan más las promesas contraídas con la organización y consecuentemente su mayor percepción de cumplimiento o no. Los trabajadores serán más conscientes de las promesas contraídas y, por tanto, más conocedores del contenido del contrato psicológico

mejorando así su percepción de ajuste sobre el compromiso organizacional.

En líneas generales, las organizaciones deberán trabajar con el fin reforzar la percepción del trabajador acerca del interés de la organización sobre el bienestar de los empleados, ya que producirá un efecto en la disposición y deseo de permanencia que mostrarán los empleados (Tejada y Arias, 2005). Si las organizaciones quieren trabajar con el propósito de contar con empleados más leales y comprometidos con la entidad, deberán ir más allá del simple intercambio económico (Kanter, 1968). En definitiva, tal y como afirman Solanes y Zaragoza (2011) si el empleado percibe que la organización ha incumplido su contrato psicológico, este sentirá desconfianza, insatisfacción, y no se sentirá implicado ni comprometido, omitiendo las conductas extra-rol. Por lo tanto, ya no basta con ofrecer estabilidad, y seguridad económica al empleado si no que el departamento de recursos humanos debe trabajar en hacer conscientes a los trabajadores sobre el estado de su contrato psicológico y sobre las aportaciones que la organización realiza en favor de las relaciones laborales con sus empleados. Este trabajo por parte de la organización se recompensará contando con empleados capaces de aumentar su esfuerzo en beneficio de la entidad y aceptando más fácilmente los valores y cultura organizacional (Mowday, Steers y Porter, 1979).

Hemos de destacar que nuestro estudio no está exento de limitaciones que no son más que futuros retos para próximas investigaciones que tengan el objetivo de obtener nuevos datos y evidencias empíricas en esta misma línea. Asimismo, debemos destacar la importancia de realizar un análisis individualizado o longitudinal de las variables de contrato psicológico en las empresas según las condiciones de trabajo y el sector o subsector que estemos evaluando. Con ello, las acciones de compromiso de los trabajadores en las organizaciones serán mucho más precisas e incidirán en aquellos puntos que sean verdaderamente importantes para el grupo profesional de referencia.

Todo esto nos lleva de nuevo al planteamiento de contar con más datos específicos sobre los trabajadores con objeto de llevar a cabo políticas de gestión de los recursos humanos más precisas y efectivas tanto para la organización como para sus



empleados, así como la elaboración de instrumentos de medida mejores y más válidos.

En resumen, las aplicaciones prácticas de nuestro estudio son las siguientes:

En primer lugar, las empresas del sector servicios deberán trabajar sobre la mejora de la confianza de sus empleados y los del sector industria sobre el contenido del contrato psicológico.

En segundo lugar, los directivos de los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones pertenecientes al sector servicios deberían aumentar la confianza de sus empleados con la entidad llevando a cabo acciones concretas en esta dirección, por ejemplo: aumento de los sistemas de comunicación formales, aumento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones relevantes para su desarrollo personal y profesional, ofrecer una mayor autonomía y responsabilidad en los puestos de trabajo, fomentar la implicación de los trabajadores en el establecimiento de los objetivos organizacionales, etc.

Por último, los gestores y responsables de los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones pertenecientes al sector industria deberían afianzar la relación entre los empleados y la organización estableciendo herramientas y estrategias que hagan visibles las promesas contraídas en su relación laboral. Algunas de las posibles estrategias para conseguir este objetivo pueden ser: eliminar falsas expectativas; confirmar aquellas que sean correctas, mediante entrevista o reuniones anuales donde quede patente qué espera el empleado de la organización y viceversa; establecer sistemas de evaluación del desempeño en la organización, establecer y participar en círculos de calidad, etc.

En definitiva, las organizaciones y, en concreto, los gestores de los departamentos de Recursos Humanos, deberían fomentar la participación de sus empleados en procesos laborales que permitan su implicación en la consecución de los objetivos organizacionales. Para conseguir estos objetivos organizacionales cada miembro de la entidad debe sentirse miembro activo cumpliendo una misión dentro de la organización. Todo ello tendrá como consecuencia un aumento del compromiso e implicación de sus empleados con la organización, haciendo más competitiva a la empresa en el actual mercado laboral en constante cambio, gracias al valor añadido de su potencial humano.

En este sentido, la principal aportación de nuestro estudio se centra en la dirección que debería seguir las políticas de los departamentos de recursos humanos según el sector al que pertenezca la organización en la que se enmarquen y los elementos clave para conseguir un aumento tanto de la confianza como del contenido del contrato psicológico entre los trabajadores del sector servicios e industria con sus respectivas organizaciones.

## 5. REFERENCIAS

- BAYONA, C.; GOÑI, S. Y MADORRÁN, C. (2000). "Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 9(1), (pp. 139-149).
- BETANZOS, N. Y PAZ, F. (2007). "Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal". *Anales de Psicología*, 23(2), (pp. 207-215).
- BUCHANAN, B. (1974). "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations". *Administrative Science Quarterly*, 19, (pp. 533 – 546).
- CABRERA, E.F. Y CABRERA, A. (2005). "Fostering knowledge sharing through people management practice". *International Journal of Human Resource Management*, 16, (pp. 720-735).
- COTTON, J. L. (1993). *Employee involvement*. Nueva York: Sage.
- COYLE-SHAPIRO, J. Y MORROW, P.C. (2006). "Organizational and client commitment among contracted employees". *Journal of Vocational Behavior*, 68, (pp. 416-431).
- CROPANZANO, R. Y MICHAEL, M.S. (2005). "Social Exchange theory: an interdisciplinary review". *Journal of Management*, 31, (pp. 874-900).
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. Y SOWA, D. (1986). "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 71, (pp. 500-507).
- ESTREDA, Y., RAMOS, J., SORA, B., LATORRE, F., CARBONELL, S. Y RODRÍGUEZ, I. (2006). "El contrato psicológico en función del grupo ocupacional de los trabajadores". *Revista de Psicología Social Aplicada*, 16(1-2), (pp. 5-31).

- GRACIA, F., PEIRÓ, J.M., Y MAÑAS, M.A. (2007). "El contrato psicológico en la administración pública: derechos y obligaciones del empleado pública desde su propia perspectiva". *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), (pp. 389-418).
- GUEST, D. (1998). "Is the psychological contract worth taking seriously?" *Journal of Organizational Behavior*, 19, (pp. 649-664).
- GUEST, D. (2001). "Employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence". Documento interno proyecto SALTSA.
- GUEST, D. (2004). "The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract". *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555.
- GUEST, D. Y CONWAY, N. (2002). "Communicating the psychological contract: an employer perspective". *Human Resource Management Journal*, 12, (pp. 22-38).
- GUEST, D., ISAKSSON, K. Y DE WITTE, H. (Eds.) (2010). *Employment Contracts, Psychological Contracts and Employee Well-Being: An International Study*. Oxford (UK): Oxford University Press.
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (2010). *España en cifras 2010. Territorio y medio ambiente. Condiciones de vida. Agricultura ganadería y pesca. Construcción y viviendas. Seguridad y justicia*. Madrid: INE. Disponible en formato electrónico en <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/espcif/espcif10.pdf>
- JOHNSON, J.L. Y O'LEARY-KELLY, A.M. (2003). "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social Exchange violations are created equal". *Journal of Organizational Behavior*, 24, (pp. 627-647).
- KANTER, R.M. (1968). "Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities". *American Sociological Review*, 33(4) 499-517.
- MATHIEU J. E. Y ZAJAC, D. M. (1990). "A review and meta-analysis of the ante-cedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, 108, (pp. 171-194).

- MCDONALD, D. Y MAKIN, P. (2000). "The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff". *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), (pp. 84-91).
- MOWDAY, STEERS Y PORTER, (1979). "The measurement of organizational commitment", *Journal of vocational behavior*, 14, (pp. 223 – 247).
- PEIRÓ, J. M., ESTREDEY, Y., RAMOS, J., CABALLER, A. Y GRACIA, F. (2007). "Employee's Affective Commitment and Propensity to leave in Human Services. The Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contract". In P. Richter, J. M. Peiró & W. B. Schaufeli (Eds.). *Psychosocial Resources in Health*, 5, (pp. 81-94).
- ROUSSEAU, D. M. (1989). "Psychological and implied contracts in organizations". *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, (pp. 121-139).
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, London: Sage.
- ROUSSEAU, D.M., Y PARKS, J.M. (1993). "The contracts of individuals and organizations", in L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 15, Greenwich, CT: JAI Press.
- SILLA, I., GRACIA, F. Y PEIRÓ, J. M. (2005). "Diferencias en el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato y de la gestión empresarial pública o privada". *Revista de Psicología Social*, 20(1), (pp. 61-72).
- SOLANES, A. Y ZARAGOZA, B. M. (2011). "¿Trabajo de preferencia o contrato indefinido? Un análisis de su impacto sobre el estado del contrato psicológico". *Acciones e Investigaciones Sociales*, 28, (pp. 57-77).
- TEJADA, J. Y ARIAS, F. (2005). "Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización". *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 10, (pp. 295-309).
- TOPA, G., PALACI, F. Y MORALES, 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*, 20(1), (pp. 31-45).

- TOPA, G., MORALES, J. F. Y DEPOLO, M. (2008). "Psychological contract breach and outcomes: combining meta-analysis and structural equation models". *Psicothema*, 20(3), 487-469.
- TORMO, G. Y OSCA, A. (2011). "Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso con la organización". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), (pp. 213-226).
- ZARAGOZA, B. M. Y SOLANES, A. (2011). "El estado del contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional y la inseguridad laboral percibida: diferencias entre indefinidos y temporales". *Revista de Psicología Social Aplicada*, (2ª etapa) 1(1), 75-95.