

CONTRATO PSICOLÓGICO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA ENTIDAD PERTENECIENTE AL SECTOR TERCIARIO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ, COLOMBIA

PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND ORGANIZATIONAL CHANGE IN A COMPANY BELONGING TO A TERTIARY SECTOR IN THE OF CITY BOGOTA, COLOMBIA

Mónica García-Rubiano¹

Carlos Forero-Aponte²

Recibido: febrero 25 de 2015

Aceptado: junio 23 de 2015

Resumen

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre el contrato psicológico y la disposición al cambio organizacional en los empleados de una empresa de la ciudad de Bogotá. Para ello se emplearon dos instrumentos de evaluación: el instrumento de medición de cambio organizacional (IMC) (García & Forero, 2010) y el inventario de contrato psicológico, (Rousseau, 2000 versión 2). La muestra estuvo compuesta por 100 empleados y su participación fue voluntaria. La descripción y análisis de los resultados se realizó mediante el software IBM SPSS Statistics 20. La evaluación de normalidad de las distribuciones de las subvariables de la investigación se realizó mediante el estadístico de prueba Kolmogorov-Smirnov y para determinar los niveles y significaciones entre las variables y las subvariables, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman en consideración con la escala de medida de las mismas. Se evidenció correlación entre las variables de cambio y las de contrato psicológico. Se concluye que los empleados de dicha empresa manifiestan una disposición de favorabilidad y flexibilidad frente al cambio organizacional.

Palabras Clave: cambio organizacional, adaptabilidad, resistencia al cambio, contrato psicológico.

Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between psychological contract and the willingness to accept an organizational change in the employees of a company in the city of Bogota. So, two evaluation instruments were used: The organizational change measurement instrument (BMI) (García & Forero, 2010) and the inventory of psychological contract (Rousseau, 2000 version 2): For this, two assessment tools were used. The sample was made up of 100 employees and their participation was voluntary. The description and analysis of the results were performed by using the SPSS Statistics 20 software. The assessment of the normal distribution of subvariables research was performed by using the statistical test Kolmogorov - Smirnov and to determine the levels and significance between variables and subvariables, the Spearman correlation coefficient in consideration of the scale of measurement was used. Evidences of correlation between the variables of organizational change and psychological contract were noticed. It is concluded that the employees of the company show a willingness of flexibility and favorability versus an organizational change.

Keywords: organizational change, adaptability, resistance to change, psychological contract.

¹ Psicóloga, magíster en psicología (énfasis en psicología del trabajo y las organizaciones), docente – investigadora, Universidad Católica de Colombia, Colombia. E-mail: mgarcia@ucatolica.edu.co

² Psicólogo, magíster en psicología (énfasis en psicología educativa), docente – investigador, Universidad Católica de Colombia, Colombia. E-mail: cforero@ucatolica.edu.co

1. Introducción

El término “contrato psicológico” surge en la psicología del trabajo y las organizaciones a finales de los años 50, bajo el discurso de la ciencia social para dar explicaciones a conductas y actitudes observadas en las organizaciones de la época. A investigadores como Argyris, Levinson y Shein (1960), se les atribuye la apropiación del concepto, ya que generan la inquietud tácita de indagar si las necesidades de los trabajadores se direccionaban con las metas y necesidades de las organizaciones.

Gracia, Silla, Peiro y Fortes (2006) establecen que el contrato psicológico debe entenderse como un importante documento que consta de obligaciones y compromisos que adquieren tanto el empleado como el empleador, con aras a llevar un excelente ambiente laboral, el cual garantizará grandes beneficios para ambas partes, en otras palabras el trabajador y la organización se regirán a los derechos y deberes que plasmarán en el contrato psicológico, para así aumentar la probabilidad de la calidad laboral.

Por su parte, Nichols y Ojala (2009), señalan que el contrato psicológico es un convenio en el que se establecen las tareas y necesidades que involucran al contratado y a la organización para la que trabaja, por ende deben ser ejecutadas por ambas partes, lo cual les genera beneficios y ganancias. Sin embargo, se deben tener en cuenta factores como las tareas asignadas, el salario, y el tipo de contrato que se tenga (Vesga, 2011).

Para Topa y Morales (2007), el contrato psicológico puede ser visto como la importancia que se genera en la relación empleado-empleador/empleador-empleado, dicho contrato debe ser ejecutado a cabalidad por ambas partes, lo que quiere decir que su incumplimiento por cualquiera de las partes será un factor influyente para generar malestar en el ambiente laboral, y en la relación de las partes.

La definición de contrato psicológico ha sufrido modificaciones, ya que como señala Vesga

(2011), el contrato psicológico es un constructo que ha ido tomando fuerza en el campo de las organizaciones, en cual facilita la comprensión y el análisis de las relaciones psicosociales que se dan en los ambientes laborales; comprende expectativas, deseos, visualizaciones, creencias del trabajador y a su vez del empleador; es decir que el buen o mal desempeño de un trabajador no estará mediado por el contrato laboral que tenga, sino por cómo este afecta la construcción y contenido del contrato psicológico. Por lo anterior el contrato psicológico varía en su función o efecto en el tipo de contratación que tengan los empleados de una empresa.

En cuanto a las fases de desarrollo, Reyes y Martínez (2007) hacen mención a tres fases de desarrollo básicas de este tipo de relación contractual entre empresa-trabajador, entre las cuales resaltan, en primera instancia, la creación del contrato, seguida por la fase de desarrollo y mantenimiento del mismo, y cuya finalización se enmarca en la violación o ruptura del contrato psicológico.

En la primera fase, *creación del contrato psicológico*, según Nichols y Ojala (2009), se favorece la motivación y expectativas positivas que un empleado se propone al inicio de una experiencia laboral, ya que de cierta forma la empresa está integrándolo de una manera asertiva y beneficiosa; dicha motivación se da en diferentes situaciones en las que se establezca el contrato. En un claro ejemplo, las personas que ingresan a una organización para realizar diversas tareas y no se les remunera por ello, se les motiva a partir de los beneficios emocionales que se les brindan en el contrato.

La segunda fase, *desarrollo y mantenimiento de los contratos psicológicos*, se caracteriza por el mantenimiento y dinamización del contrato, el cual establece que los cambios son necesarios dentro de la relación empresa-trabajador, para que los vínculos entre las partes se mantengan y perduren en el tiempo. Si se llegasen a presentar cambios que puedan afectar la relación entre el individuo y la organización, esta última debe

propiciar los medios necesarios para que el proceso de adaptación sea el más correcto posible (Reyes & Martínez, 2007).

La ruptura de los contratos psicológicos se caracteriza por la percepción de las partes en cuanto al deterioro de la relación laboral. Este proceso es entendido por Robinson (1996) como la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella. Dicho incumplimiento implica que el empleado o el empleador puedan apreciar una violación de su contrato psicológico, como consecuencia de la dinamicidad de su contrato y de su dependencia en todo momento de la opinión y experiencias personales de los involucrados en la relación. Reyes y Martínez (2007) afirman que la ruptura del contrato psicológico, es un evento que puede afectar negativamente tanto al empleado como a la organización, dependiendo el caso; es decir que cuando el empleado es quien incumple con el contrato, la empresa se verá afectada, y viceversa.

La ruptura del contrato psicológico por parte de la organización, se puede dar por diversos factores que intervienen en las organizaciones, tales como situaciones socioeconómicas cambiantes; las empresas en la mayoría de los casos se ven inmersas en escenarios en los que el cumplimiento de las promesas y obligaciones realizadas a sus empleados no es rentable, de forma que el contrato psicológico establecido entre el trabajador y la organización se verá afectado, como lo mencionan Topa y Palací (2004). Otro aspecto a tener en cuenta es cuando el empleado incumple algunas de las cláusulas previamente pactadas otorgándole a la organización, la facultad y el sustento legal para romper unilateralmente el contrato laboral.

En cuanto a la ruptura del contrato por parte del trabajador, Robinson y Rousseau (1994) distinguen cuatro líneas de conducta posibles por parte del empleado, a saber: a) Fin de la relación laboral. Es a menudo el recurso más utilizado ante violaciones del contrato. Exige la terminación voluntaria de la relación violada; b) Comunicación.

Expresando cualquier sensación percibida, para ayudar a reducir pérdidas y a restaurar confianza, de forma que se pueda seguir manteniendo la relación laboral y el contrato psicológico entre ambas partes; c) Silencio. Es una forma que refleja una buena voluntad de aguantar o aceptar circunstancias desfavorables con la esperanza de que puedan mejorar; y d) Destrucción. Esto puede provocar desde la negligencia de sus deberes al detrimento de los intereses de la organización, realizando comportamientos ineficaces como retardos en el trabajo o incluso actos de vandalismo o hurtos.

Topa y Caeiro (2013), realizaron un estudio que proponía analizar la incidencia de determinadas variables psicosociales, como la ruptura del contrato psicológico, sobre los resultados percibidos por los trabajadores en una muestra de 264 empleados públicos españoles: bomberos, soldados y funcionarios de instituciones penitenciarias. En los resultados se verifica el impacto negativo de la ruptura del contrato psicológico sobre los resultados deseables, como la satisfacción laboral y el impacto negativo sobre los resultados indeseables, como el cansancio emocional y las consecuencias negativas en el bienestar personal. También se amplían hallazgos precedentes al mostrar que este patrón de relaciones se mantiene aún en aquellos ámbitos laborales que se hallan, en cierta medida, en condiciones protegidas debido a su estabilidad laboral, su fuerte grado de sindicalización y a la escasa presencia de prácticas de gestión de los recursos humanos propias de las empresas privadas.

En el estudio de Ng.T y Feldman (2010), se examinó la relación entre la violación del contrato psicológico, el compromiso organizacional y los comportamientos relacionados con la innovación: generar, difundir e implementar ideas innovadoras en el trabajo. El objetivo fue examinar cómo los cambios en las percepciones de los incumplimientos contractuales psicológicos se relacionaban con el compromiso afectivo, AC, y los comportamientos relacionados con la innovación,

IRB. Los resultados indican que los efectos de los incumplimientos de contrato psicológico en los empleados no son estáticos. En concreto, las percepciones de los incumplimientos contractuales psicológicos se fortalecen con el tiempo y se asociaron con una disminución de los niveles de compromiso afectivo con el tiempo, además, el aumento de las percepciones de incumplimiento del contrato psicológico se asociaron con una disminución en las conductas relacionadas con la innovación. También se encontró evidencia de que el compromiso organizacional media la relación entre el incumplimiento del contrato psicológico y los comportamientos relacionados con la innovación; estos resultados ponen de relieve la importancia de examinar la red de incumplimientos contractuales psicológicos desde una perspectiva de cambio.

Existen dos tipos de contrato psicológico: relacional y transaccional. *El contrato transaccional* se caracteriza porque permite una relación limitada de los participantes en cuanto al capital comprometido, como por ejemplo: vínculos emocionales, lealtades o compromisos. Parks (1997), afirma que una ventaja de la poca vinculación de las partes es que la terminación o la modificación substancial del contrato se pueden dar sin que se presenten en ellos un gran impacto emocional.

Fuchs (2008) señala que este tipo de contrato es usado cuando se dan los cambios organizacionales, y el empleado empieza a experimentar sentimientos de abandono del puesto, desmotivación hacia lo que hace, desconfianza, entre otros, y se pone en marcha con el fin de incentivar al trabajador a continuar sus labores en la empresa. Principalmente este tipo de contrato es elaborado para llevarse a cabo a corto plazo, y sus recompensas son meramente monetarias.

El contrato relacional tiene una característica particular, y es que por ser un acuerdo abierto entre las partes, se puede establecer y mantener una relación que implica mayor compromiso por parte de los empleados y los empleadores, y cuyas

obligaciones enmarcan intercambios monetarios, no monetarios y socioemocionales, como por ejemplo lealtad por seguridad laboral (Topa & Palací, 2004).

En forma genérica, el cambio es definido como un conjunto de transformaciones que se dan en una organización y este es producido por fuerzas naturales o externas como la guía de quienes crean o impulsan el cambio (Acosta, 2004). Hernández, Gallarzo y Espinosa (2011), definen el cambio como la "acción y efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas" p. 128. Por tanto los autores contextualizan la definición de cambio organizacional como la capacidad de adaptación que tienen las empresas para asumir las modificaciones o transformaciones que se producen a nivel externo y a nivel interno.

El cambio organizacional se puede definir como "un cambio significativo, articulado, planificado y operacionalizado por personal interno o externo a la organización, que cuenta con el apoyo y supervisión de la alta dirección y alcance, un sistema integrado, componentes huella del comportamiento, tecnológica y estratégica." Araujo (1982 citado por Magro & Teló, 2011, p.233).

Lee (2008, citado por Túa, 2011), plantea que los cambios se pueden clasificar según su naturaleza o propósito, y se relacionan con factores del entorno. Define cinco tipos de cambio: a) Cambio institucional: lo cual implica cambios normativos y legales, en este tipo de cambio se atraviesa por un proceso que va desde la razón de ser y funciones hasta la transformación total de la empresa; b) Cambio estructural: es aquel que implica modificaciones en cuanto a la estructura de una empresa, de tal forma que se pueden crear o eliminar cargos o departamentos, gerencias o áreas de funcionamiento; c) Cambio tecnológico: se producen cuando los cambios se evidencian en el remplazo de productos, procesos, diseños, técnicas, entre otros; d) Cambio cultural: se produce cuando los cambios se dan en las relaciones humanas, se tiene en cuenta elementos como el factor de identidad y lealtad y su influencia

en el cambio cultural. e. cambio estratégico: este tipo de cambio es impuesto por el entorno para mejorar las condiciones en el futuro, teniendo en cuenta factores económicos, legales, sociales, políticos y tecnológicos, encargándose la gerencia de la toma de decisiones.

Palací, (2005), diferencia entre cambio planeado y cambio no planeado. En este planteamiento de tipos de cambio, indica que el planeado apunta a la consecución de metas, es más organizado y tiene más control y relación con temas financieros como los costos que se generan. El no planeado hace referencia a las acciones que se generan como respuesta a la exigencia de variables externas como nuevos direccionamientos o exigencias del mercado.

Lewin (1952, citado por Bachion & Monforte, 2012) propone un modelo de tres fases para interpretar el proceso de cambio: descongelar, mover y volver a congelar. En la primera etapa se descongela por así decirlo el estado actual de la empresa, esto se logra cuando el individuo está motivado para aceptar el cambio y cambia sus conductas; en la segunda fase, encontrando al sujeto motivado se difunden las conductas deseables y se generan incentivos para favorecer la adopción de nuevos patrones de conducta. Finalmente el recongelamiento se refiere al trabajo dirigido para que el esquema se mantenga, si fue exitoso, a través de programas de reforzamiento.

Kotter y Cohen (2003) exponen un enfoque diferente al anterior en el que el cambio se produce en ocho etapas y el desafío más importante es cambiar la conducta de la gente y el reto está en hacer que sean conscientes de la verdad e influenciar sus sentimientos, ya que el corazón del cambio está en las emociones. Los pasos consisten primero en estimular la urgencia o la prisa, ya que quienes ignoran cómo está cambiando el mundo pueden adoptar una posición pasiva o asombrarse y evitar los problemas aún inminentes; formar un equipo que sea coherente con la confianza y el compromiso; crear la visión y no limitarse sólo a la fase de planear el cambio; definir las estrategias

consiguiendo la aceptación de éstas, eliminar las barreras, conseguir victorias a corto plazo sin importar las dificultades y hasta culminar lo que se propone, facilitar y crear una nueva cultura que favorezca y haga prevalecer el cambio.

Según Rabelo y Garcas (2008), la capacidad de organización para el cambio está relacionada con la existencia de condiciones o características de la organización; los miembros que están positivamente relacionados con la aplicación de los cambios en el programa pueden tomar el rol de facilitadores.

Kotter y Cohen (2003), indican que el método más valioso para el cambio es el de ver, sentir y cambiar a diferencia del método analizar, pensar, cambiar. De esta forma se pretende que los demás visualicen los problemas y/o soluciones, imaginen ideas para favorecer el cambio y activen las emociones positivas, ya que se dice que las ideas emocionalmente cargadas cambian el comportamiento o refuerzan el comportamiento cambiado. Además se encuentra que sentir es más fuerte en el proceso del cambio y se identifica a la vez que el análisis a través de datos, o informes puede cambiar una forma de pensamiento pero no necesariamente activa el cambio sino la forma de pensar.

Una de las características básicas de un agente de cambio es que es un líder, lo cual implica que tenga voluntad y capacidad de cambiar lo que se hace, teniendo en cuenta que puede tener conflictos por dificultades inesperadas. Según García, Rojas y Díaz (2011), un factor de cambio tiene la capacidad de fomentar en la organización acciones, actitudes y procesos que faciliten la realización de mejoras en los diversos aspectos, tanto internos como externos, por lo cual plantean el siguiente perfil de un agente de cambio: debe ayudar a generar datos válidos, estimular la decisión consciente libre y bien informada, asegurar el compromiso responsable en las acciones recurrentes de la decisión y desarrollar y potencializar los recursos de la organización.

El estudio de García, Rojas y Díaz (2011) tuvo como objetivo establecer la relación entre cambio organizacional y la actitud hacia el cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. Se realizó bajo un estudio transversal correlacional con una muestra de 50 funcionarios. En los resultados se obtuvieron correlaciones significativas entre varias de las sub escalas de la escala de actitud al cambio y las sub escalas del instrumento de medición de cambio organizacional, concluyendo que los empleados de la organización manifestaron tener una actitud positiva de favorabilidad y flexibilidad hacia el cambio.

Beer y Nohria (2003) proponen los términos de teoría E y teoría O, para describir los objetivos que impulsan el cambio en las empresas: la mejora económica a corto plazo o la mejora de las capacidades de la organización. La teoría E o de enfoque económico, es disparada cuando existen crisis financieras; esta busca cambiar el valor para el accionista, es decir las acciones encaminadas a mejorar el flujo de caja y el precio de las acciones, aquí se busca la rentabilidad, sus objetivos entonces son a corto plazo. La teoría O, conocida como el enfoque sobre las capacidades de la organización, en su objetivo persigue una cultura que apoye el aprendizaje para lograr la eficiencia en su personal, el compromiso y la dedicación en ellos facilita la misma teoría, sus metas son más a largo plazo para poder ver los resultados (Luecke, 2003).

Zabid, Sambasivan y Abdul (2004), demostraron que la cultura organizacional está asociada a las actitudes del cambio organizacional. Diversos tipos de cultura organizacional tienen diversos niveles de aceptación en actitudes hacia el cambio de la organización. El estudio demostró que la mayoría de participantes tenían una actitud fuertemente positiva hacia el cambio. Una implicación importante de este hallazgo es que la cultura de organización tiene un efecto en el proceso de organización del cambio. Este estudio ha proporcionado evidencia en que ciertos tipos de cultura de organización tienen un efecto en actitudes hacia cambios potenciales en una

organización. El estudio también demostró cómo la tipología cultural era relacionada/asociada a cada tipo de actitudes hacia cambio. Lo anterior resalta la importancia de cada tipo de cultura y del nivel de la aceptación en actitud hacia cambio.

Para Guimarães, Borges y MarQues (2011), el cambio puede ser un éxito o un problema, dependiendo de la habilidad con la que se logró para minimizar la resistencia. Es necesario buscar una fuente de motivación individual para fomentar cambios en el trabajo cotidiano. En estudios previos se ha evidenciado que la innovación es un factor de progreso, así como que la resistencia al cambio ha adquirido nuevas estrategias, enfocándose en características personales y, posteriormente, en términos de intereses organizacionales.

Topa y Morales (2007), reportan una investigación cuyo objetivo fue explorar las relaciones empíricas entre las actitudes ante el cambio organizacional, la ruptura de contrato psicológico y los resultados tales como burnout, satisfacción laboral y conductas de ciudadanía organizacional. El modelo propuesto sugería que la identificación organizacional sería una variable mediadora en estas relaciones. La muestra fue de 150 estudiantes universitarios. Los resultados mostraron que la identificación organizacional mediaba la relación entre la ruptura de contrato psicológico y los resultados, mientras que las actitudes ante el cambio tenían un impacto directo en los resultados.

De acuerdo con los anteriores planteamientos, se genera la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre el contrato psicológico y la disposición al cambio organizacional en los empleados de una organización?. Como objetivo general se plantea: Determinar la relación entre el contrato psicológico y la disposición al cambio organizacional en los empleados de una organización de la ciudad de Bogotá. Entre los objetivos específicos se tienen: identificar la disposición al cambio organizacional en trabajadores de una empresa de Bogotá e

identificar los estilos de contrato psicológico en trabajadores de esa misma empresa.

En los siguientes apartados se abordarán tres aspectos: la metodología, en donde se plantea el tipo de estudio, los instrumentos utilizados, procedimiento y participantes; resultados y discusión, donde se muestran los hallazgos del estudio y, finalmente, se plantean las conclusiones de la investigación.

2. Metodología

Esta es una investigación no experimental de carácter transversal bajo un diseño correlacional, ya que se busca la cuantificación y medición de las variables, para hallar el índice de correlación entre ellas y así determinar el grado de relación (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El uso de este diseño se justifica dado que se busca establecer la relación entre las variables sin que sea necesario establecer un grado de causalidad entre ellas. Para llevar a cabo la investigación, se utilizaron dos instrumentos. Para medir el cambio organizacional, se empleó un instrumento diseñado para tal fin por García y Forero (2010).

El instrumento está constituido por nueve variables principales, tres factores de primer orden y dos factores de segundo orden, obtenidos a partir de múltiples procesos de análisis, los cuales se enumeran a continuación: 1. *Variables principales*: a) adaptabilidad; b) liderazgo; c) participación/integración; d) comunicación; e) trabajo en equipo; e) aceptación; f) resistencia al cambio; g) conocimiento de la organización; h) cultura de cambio. 2. *Factores de Primer orden*: a) factor individual b) factor grupal; y c) factor organizacional. 3. *Factores de Segundo orden*: a) factor I: Gestión del cambio; b) factor II: Proyección y Desarrollo del cambio. El alfa de cronbach es 0,86.

Para medir el contrato psicológico se empleó el instrumento: el inventario de contrato psicológico de Rousseau (2000) versión 2; Quijada (2009)

define las siguientes clasificaciones y sus respectivas dimensiones: 1. *Contrato Psicológico Balanceado*: a) Empleabilidad Externa, b) Requerimiento de Rendimiento Dinámico, y c) Desarrollo Profesional – Mercado Interno. 2) *Contrato Psicológico Relacional*: a) Lealtad, y b) Estabilidad: que la organización garantice salarios estables, y empleo a largo plazo a sus empleados. 3) *Contrato Psicológico Transaccional*: a) Estrecho, y b) corto plazo. 4) *Contrato Psicológico Transicional*: a) Erosión, b) incertidumbre: hay incertidumbre en el empleado en cuanto a sus obligaciones en la empresa, y c) no confía.

Para desarrollar la investigación se procedió así: se estableció comunicación telefónica y por correo electrónico con varias entidades para explicarles la propuesta de investigación. Se esperó recibir respuesta de las organizaciones y se les envió una propuesta oficial, la cual contenía la especificación de los instrumentos y las características del grupo con el propósito de conseguir la autorización para acceder al personal en la participación del estudio; adicionalmente establecer el compromiso por parte de los investigadores de entregar un informe de los resultados obtenidos y una propuesta de intervención según lo encontrado durante el proceso. Es importante aclarar que respondió una empresa del sector terciario, con la cual se realizó el estudio.

Después de la aceptación por parte de la entidad se creó el acceso a una página virtual, en la cual se puso al servicio de todos los empleados de la empresa la batería completa, la cual podía ser aplicada desde su correo institucional. Esta plataforma permitió que cada trabajador aplicara el formulario completamente, y al finalizar se lo pudiera enviar directamente al archivo de dicho programa, por ende todos los datos iban siendo almacenados y estaban al alcance del investigador. Cabe mencionar que dentro del formulario se incluyó el consentimiento informado.

En cuanto a los participantes, éstos fueron 100 empleados de una empresa del sector terciario

de Bogotá. Se consideraron personas que llevaban vinculadas laboralmente en la empresa como mínimo 6 meses. La selección se hizo por conveniencia y con quienes voluntariamente aceptaron participar en el estudio.

3. Resultados y discusión

En el presente estudio se usó el programa SPSS, por medio del cual se elaboró la tabulación de los resultados. Para el análisis más apropiado se utilizó el coeficiente de correlación no paramétrico de Spearman; este método se utilizó por la naturaleza que tienen las variables, puesto que estas son de características ordinales. Los resultados se presentan en tres fases: descriptivos sociodemográficos, estadísticos descriptivos de

los instrumentos de aplicación y correlación de las variables objeto de estudio.

3.1 Descriptivos Sociodemográficos

En la tabla 1 se encuentra un análisis descriptivo de cada una de las variables socio demográficas, en donde se puede observar que los participantes son adultos jóvenes, en donde predomina el género masculino. En cuanto a la escolaridad de los colaboradores, se evidencia que la mayoría ha realizado alguna carrera técnica, también se evidencia que la mayoría son casados. Con respecto al tipo de contrato, el que predomina es a término indefinido, y el tiempo que llevan en la empresa se estipula entre 1 y 5 años.

| Variable | Categoría | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|-----------------------|-----------------|------------|----------------|
| Edad | 21-30 años | 34 | 34,0 |
| | 31-40 años | 32 | 32,0 |
| | 41-50 años | 28 | 28,0 |
| | 51-60 años | 6 | 6,0 |
| Género | Masculino | 74 | 74,0 |
| | Femenino | 26 | 26,0 |
| Escolaridad | Bachiller | 37 | 37,0 |
| | Técnico | 44 | 44,0 |
| | Profesional | 19 | 19,0 |
| Estado civil | Casado | 37 | 37,0 |
| | Soltero | 29 | 29,0 |
| | Unión Libre | 27 | 27,0 |
| | Separado | 7 | 7,0 |
| Tipo de contrato | Indefinido | 90 | 90,0 |
| | Fijo | 8 | 8,0 |
| | Aprendizaje | 2 | 2,0 |
| Tiempo de vinculación | Menos de un año | 12 | 12,0 |
| | 1-5 años | 24 | 24,0 |
| | 5-10 años | 23 | 23,0 |
| | 10-15 años | 18 | 18,0 |
| | 15-20 años | 11 | 11,0 |
| | 20-25 años | 4 | 4,0 |
| | 25-30 años | 4 | 4,0 |
| | 30-35 años | 2 | 2,0 |
| | 40-45 años | 1 | 1,0 |
| Más de 50 | 1 | 1,0 | |

Tabla 1. Variables Sociodemográficas

3.2 Estadísticos descriptivos de las variables de estudio

En la tabla 2 se presentan los estadísticos descriptivos de las variables cambio organizacional y contrato psicológico.

| VARIABLE | MEDIA | DESVIACIÓN TÍPICA |
|--|---------|-------------------|
| Adaptabilidad | 15,8100 | 2,58471 |
| Aceptación | 25,7500 | 2,79746 |
| Comunicación | 17,3400 | 2,38776 |
| Conocimiento de la organización | 13,3100 | 2,14474 |
| Cultura de cambio | 10,4300 | 1,73645 |
| Gestión del Cambio (Factor de segundo Orden) | 51,1200 | 7,65187 |
| Liderazgo | 16,9900 | 3,06658 |
| Nivel Grupal | 47,5200 | 7,42706 |
| Nivel Individual | 32,8000 | 4,96045 |
| Nivel Organizacional | 80,3000 | 9,64260 |
| Participación Integración | 17,0300 | 3,04662 |
| Proyección y desarrollo del cambio (Segundo Orden) | 20,4500 | 3,11197 |
| Resistencia al cambio | 30,8100 | 6,48494 |
| Trabajo en equipo | 13,1500 | 2,75745 |

Tabla 2. Estadísticos descriptivos cambio organizacional (IMC)

Respecto a la variable cambio, se observa que la mayor dispersión (9,64260) y promedio (80,6733) de los datos está en el nivel organizacional que es un factor de primer orden y está compuesto por las variables principales de aceptación, resistencia al cambio, conocimiento de la organización y cultura del cambio; este factor es seguido por el nivel grupal con una desviación de (7,42706) y promedio (47,5200) cuyas variables principales

son: participación/integración, comunicación y trabajo en equipo; finalmente, se encuentra el nivel individual con una desviación de (4,96045) y un promedio de (32,8000), las variables principales que la componen son: adaptabilidad y liderazgo. Estos aspectos evidencian la tendencia a formar grupos homogéneos, lo cual puede deberse a elementos de deseabilidad social o a dificultades de discriminación por parte del instrumento.

| VARIABLE | MEDIA | DESVIACIÓN TÍPICA |
|--|---------|-------------------|
| Contrato psicológico balanceado | 51,6600 | 7,29220 |
| Empleabilidad externa | 13,1800 | 2,07622 |
| Requerimiento de rendición dinámico | 21,0100 | 2,95247 |
| Desarrollo profesional mercado interno | 17,4700 | 2,65320 |
| Contrato psicológico relacional | 34,0000 | 2,31377 |
| Lealtad | 20,3900 | 1,41346 |
| Estabilidad | 13,6100 | 1,30960 |
| Contrato psicológico transaccional | 35,5000 | 4,11820 |
| Contrato psicológico transaccional estrecho | 16,9400 | 2,68862 |
| Contrato psicológico transaccional corto plazo | 18,5600 | 2,00162 |
| Contrato psicológico transicional | 44,8900 | 4,53248 |
| Erosión | 16,8600 | 2,02020 |
| Incertidumbre | 17,4000 | 2,48633 |
| No confía | 10,6300 | 1,60589 |

Tabla 3. Estadísticos descriptivos contrato psicológico

CONTRATO PSICOLÓGICO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA ENTIDAD PERTENECIENTE AL SECTOR TERCIARIO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ, COLOMBIA

Con respecto a la variable contrato psicológico, en la tabla 3 se observa que la dispersión más alta es la de contrato psicológico balanceado con una desviación de (7,29220) y promedio de (51,6600); seguido del contrato psicológico transicional con una desviación de (4,53248) y una desviación de (44,8900); posteriormente se ubica el contrato psicológico transaccional cuya desviación es de (4,11820) y la media de (35,5000); por último se encuentra el contrato psicológico relacional con una desviación de (2,31377) y una media de (34,0000).

Al igual que en el IMC, el cuestionario de contrato psicológico, se hace evidente la tendencia a la homogeneidad de las distribuciones, las cuales también pueden deberse a un sesgo identificado con la deseabilidad social de los evaluados o a un déficit en la capacidad de discriminación de la prueba.

3.3 Correlación de las variables contrato psicológico y cambio organizacional

| | Contrato psicológico balanceado | Empleabilidad externa | Requerimiento de rendición dinámica | Desarrollo profesional mercado interno | Contrato psicológico relacional | Lealtad | Estabilidad | Contrato psicológico transaccional | Contrato psicológico transaccional estrecho | Contrato psicológico transaccional corto plazo | Contrato psicológico transaccional | Erosión | Incertidumbre | No confía | |
|--|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------|---------|-------------|------------------------------------|---|--|------------------------------------|---------|---------------|-----------|--------|
| Aceptación | Rho | ,245' | ,335** | ,225' | ,308** | ,323** | ,370** | ,235' | ,272** | | ,398** | | ,214' | ,229' | -,208' |
| | Sig | 0,014 | 0,001 | 0,024 | 0,002 | 0,001 | 0 | 0,019 | 0,006 | 0,107 | 0 | 0,165 | 0,033 | 0,022 | 0,038 |
| Comunicación | Rho | ,387** | ,464** | ,374** | ,450** | ,366** | ,356** | ,336** | ,404** | ,334** | ,434** | ,280** | ,312** | ,355** | |
| | Sig | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,001 | 0 | 0,001 | 0 | 0,005 | 0,002 | 0 | 0,092 |
| Conocimiento de la organización | Rho | ,403** | ,457** | ,366** | ,476** | ,374** | ,371** | ,244' | ,424** | ,350** | ,393** | ,378** | ,321** | ,408** | |
| | Sig | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,014 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,001 | 0 | 0,783 |
| Cultura de cambio | Rho | ,388** | ,439** | ,366** | ,463** | ,429** | ,292** | ,428** | ,480** | ,347** | ,565** | ,361** | ,359** | ,442** | -,218' |
| | Sig | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,003 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,03 |
| Gestión del cambio (S.O) | Rho | ,320** | ,395** | ,311** | ,389** | ,297** | ,352** | ,208' | ,357** | ,287** | ,388** | ,227' | ,267** | ,273** | |
| | Sig | 0,001 | 0 | 0,002 | 0 | 0,003 | 0 | 0,038 | 0 | 0,004 | 0 | 0,023 | 0,007 | 0,006 | 0,07 |
| Liderazgo | Rho | ,306** | ,351** | ,300** | ,367** | ,250' | ,344** | | ,305** | ,263** | ,322** | ,217' | ,272** | ,234' | |
| | Sig | 0,002 | 0 | 0,002 | 0 | 0,012 | 0 | 0,135 | 0,002 | 0,008 | 0,001 | 0,03 | 0,006 | 0,019 | 0,126 |
| Nivel Grupal | Rho | ,441** | ,497** | ,427** | ,499** | ,376** | ,377** | ,329** | ,448** | ,389** | ,443** | ,340** | ,369** | ,390** | |
| | Sig | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,001 | 0 | 0 | 0 | 0,001 | 0 | 0 | 0,084 |
| Nivel Individual | Rho | ,251' | ,308** | ,250' | ,307** | ,232' | ,338** | | ,272** | ,225** | ,300** | | ,229** | ,200' | |
| | Sig | 0,012 | 0,002 | 0,012 | 0,002 | 0,02 | 0,001 | 0,223 | 0,006 | 0,024 | 0,002 | 0,056 | 0,022 | 0,046 | 0,217 |
| Nivel Organizacional | Rho | ,260** | ,316** | ,251' | ,346** | ,229' | ,306** | | ,222' | | ,312** | | | ,209' | -,235' |
| | Sig | 0,009 | 0,001 | 0,012 | 0 | 0,022 | 0,002 | 0,151 | 0,026 | 0,155 | 0,002 | 0,345 | 0,06 | 0,037 | 0,019 |
| Participación Integración | Rho | ,391** | ,440** | ,397** | ,415** | ,298** | ,324** | ,233' | ,365** | ,319** | ,360** | ,286** | ,344** | ,333** | -,200' |
| | Sig | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,003 | 0,001 | 0,02 | 0 | 0,001 | 0 | 0,004 | 0 | 0,001 | 0,046 |
| Proyección y desarrollo del cambio (S.O) | Rho | ,401** | ,464** | ,380** | ,484** | ,362** | ,365** | ,318** | ,425** | ,365** | ,428** | ,299** | ,335** | ,350** | |
| | Sig | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,001 | 0 | 0 | 0 | 0,003 | 0,001 | 0 | 0,115 |
| Resistencia al cambio | Rho | | | ,207' | ,209' | | | | | | | | | | -,232' |
| | Sig | 0,069 | 0,067 | 0,038 | 0,037 | 0,764 | 0,143 | 0,918 | 0,815 | 0,853 | 0,454 | 0,934 | 0,224 | 0,432 | 0,02 |
| Trabajo en equipo | Rho | ,390** | ,441** | ,362** | ,485** | ,317** | ,301** | ,282** | ,434** | ,396** | ,385** | ,320** | ,306** | ,359** | |
| | Sig | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,001 | 0,002 | 0,005 | 0 | 0 | 0 | 0,001 | 0,002 | 0 | 0,244 |
| Total | Rho | ,358** | ,421** | ,348** | ,436** | ,306** | ,372** | ,223' | ,343** | ,267** | ,401** | ,213' | ,287** | ,291** | -,221' |
| | Sig | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,002 | 0 | 0,026 | 0 | 0,007 | 0 | 0,033 | 0,004 | 0,003 | 0,027 |

Tabla 4. Correlación contrato psicológico y cambio organizacional

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

*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Como se evidencia en las correlaciones de la tabla 4, los resultados permiten determinar las relaciones entre el contrato psicológico y la disposición al cambio organizacional en una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá, cumpliendo con el propósito de la presente investigación. En conclusión se logró evidenciar en términos generales una relación positiva entre ambas variables.

En cuanto a los cambios organizacionales, se presume que tienen un impacto en el contrato psicológico, ya que éstos pueden afectar lo que puede ofrecer la organización a los empleados. El proceso de cambio como tal, presenta incertidumbre frente a varios aspectos, por ejemplo: los procedimientos, consecuencias sobre la carrera profesional, actividades diarias, el poder, las recompensas y el despido. Se supone que los contratos psicológicos son influenciados por los cambios organizacionales por varias razones. En primer lugar, el cambio en sí mismo puede tener consecuencias para la situación laboral de los empleados, por ejemplo, cuando su función y las tareas son afectadas, y que tienen que adaptarse a las nuevas circunstancias y exigencias. Esto podría conducir a la introducción de nuevas obligaciones.

Una organización que quiere hacer hincapié en el trabajo en equipo es más probable que valorará diferentes competencias de los empleados, en este caso, la cooperación, por ejemplo, se considera como un valor importante. En segundo lugar, cuando se afecta el clima como un efecto accidental del cambio; por último, la implementación del proceso (comunicación, participación y apoyo) tendrá consecuencias. La forma en que la organización maneja el proceso puede generar una ruptura en el contrato. Sin embargo son escasos los estudios que evidencien esta relación (Freese, 2007).

En términos generales y como se observa en las relaciones obtenidas, los cambios organizacionales tienen un impacto en el contrato psicológico, debido a que los cambios pueden afectar lo que la organización ofrecerá a los empleados involucrados y/o lo que la organización espera recibir de sus empleados. En ese orden de ideas se supone que los contratos pueden ser influenciados de diferentes maneras. Sin embargo es importante señalar que el contrato se verá afectado en la medida que las personas consideren que el cambio las afecta; también se deben tener en cuenta las características de la organización, es decir, su estructura organizacional, las posibilidades de ascenso, el nivel educativo, entre otros (Freesen, Schalk, & Croom, 2010).

De acuerdo con los datos obtenidos en la descripción socio demográfica del presente estudio, los participantes fueron de un nivel educativo no muy alto, lo cual puede influir en sus aspiraciones y no se encuentren muy interesados en su desarrollo profesional y en la manera como perciben las situaciones de cambio. Además, el momento del tiempo en el que se realizaron las respectivas mediciones también pudo haber afectado la percepción que los participantes tenían frente al proceso de cambio.

El contrato organizacional debe ser considerado como un concepto multidimensional, ya que los cambios organizacionales tienen efectos diferenciales sobre los diferentes aspectos del contrato psicológico (De Vos, Meganck, & Buvens, 2005). Rosseau (1989) señala que depende de como se lleve el cambio se producirá la violación del contrato o, por el contrario, se transformarán satisfactoriamente las bases de la relación; esto quiere decir que no necesariamente las consecuencias del cambio organizacional son negativas.

Por otra parte, Chi-Min y Tso-Jen (2015), señalan en su estudio que el cumplimiento del contrato psicológico se encuentra mediado parcialmente por la relación entre el liderazgo y el empoderamiento

de intercambio de conocimientos; ese intercambio está mediado totalmente con la relación entre el cumplimiento del contrato psicológico y el rendimiento del servicio. Además, se destaca que los contratos psicológicos pueden cambiar con el tiempo (Ramírez & Reinoso, 1999, citados por De Sousa, 2005) y que se pueden renegociar para que se genere mayor aceptación por parte de los empleados (De Sousa, 2005).

4. Conclusiones

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre el contrato psicológico y la disposición al cambio organizacional en los empleados de una empresa de la ciudad de Bogotá. Los dos instrumentos de evaluación empleados, a saber: el de medición de cambio organizacional y el inventario de contrato psicológico, demostraron ser adecuados para los propósitos del estudio.

La muestra estuvo compuesta por 100 empleados y su participación fue voluntaria. La descripción y análisis de los resultados se realizó mediante el software IBM SPSS Statistics 20. La evaluación de normalidad de las distribuciones de las subvariables de la investigación se realizó mediante el estadístico de prueba Kolmogorov – Smirnov y para determinar los niveles y significaciones entre las variables y las subvariables, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman en consideración con la escala de medida de las mismas.

La evaluación de los resultados permitió evidenciar correlación entre las variables de cambio y las de contrato psicológico. En este sentido es posible concluir que los empleados de la empresa estudiada manifiestan una disposición de favorabilidad y flexibilidad frente al cambio organizacional.

Resulta pertinente agregar que las investigaciones que se realizan en relación con el contrato psicológico y cambio organizacional, han ido tomando gran impacto en la última década, y sin

lugar a dudas irán abriéndose más camino hacia nuevas líneas de trabajo. El presente estudio es un claro ejemplo de ello, ya que se evidenció que los estudios hacia estos temas, están en gran disposición de abrir novedosas oportunidades de elaborar proyectos en los cuales la parte descriptiva pase a tomar un tono más explicativo.

Referencias

Acosta, C. (2004). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.

Argyris, L., Levinson, E., & Shein, H. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homeeood, Dorsey.

Bachion, H., & Monforte, E. (2013). Mudança organizacional: um estudo multicaseos. *Revista Pensamento contemporâneo em administração*. 7(2), 134-154.

Beer, M., & Nohria, N. (2003). Las dimensiones del cambio. En Luecke, R. *Gestionar el cambio y la transición*. España: Deusto S.A.

Chi-Min, W., & Tso-Jen, C. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*. 48, 27-38. DOI: 10.1016/j.ijhm.2015.04.008.

De Sousa Loreto, C. (2005). *Estudio comparativo del contrato psicológico en empleados temporales y permanentes* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN8294.pdf>

De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management: confronting HR managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees'

- intentions to stay. Vlerick Leuven Gent WorkingPaperSeries2005/5. Recuperado de <https://public.vlerick.com/Publications/629683db-69a9-e011-8a89-005056a635ed.pdf>
- Freense, Ch., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact to organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40(4), 404-422. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/004834811111133318>
- Fuchs, D. (2008). Psychological contracts and organizational commitment profiles: Effects of contract fulfillment and violation on employee outcomes. Canada
- Kraft, J.M., (2008). *Psychological contracts and organizational commitment profiles: Effects of contract fulfillment and violation on employee outcomes* (Thesis). University of Windsor, Canada. Recuperado de <http://www1.uwindsor.ca/people/ckwantes/system/files/Kraft%20MA%20Thesis.pdf>
- García, M., & Forero, C. (2010). IMC - Instrumento de Medición de Cambio Organizacional. Manual Técnico. Bogotá, Colombia: RH&T. (Documento no publicado).
- García, M., Rojas, M., & Díaz, S. (2011). *Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá*. *Diversitas* [online], 7(1), 125-142. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v7n1/v7n1a09.pdf>
- Gracia, F.J., Silla, I., Peiró, J.M., & Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18(2), 256-262. Recuperado de <http://www.psycothema.com/psycothema.asp?id=3207>
- Guimarães e Borges, R.S., & MarQues, A.L. (2011). gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(1), 95-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194019752006>
- Hernández, P., Gallarzo, M., & Espinosa, J. (2011). *Desarrollo organizacional enfoque latinoamericano*. México: Pearson S.A
- Hernandez, J.A. (2011) *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano*. Mexico: Pearson S.A
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Kotter, P., & Cohen, D. (2003). *Las claves del cambio*. España: Deusto S.A.
- Luecke, R. (2003). *Gestionar el cambio y la transición*. España: Deusto S.A
- Magro, L., & Teló, A. (2011). *As mudanças organizacionais em fusões e incorporações de empresas*. Programa de Apoio à Iniciação Científica - PAIC. Recuperado de https://www.google.com.co/?gws_rd=ssl#safe=active&q=as+mudan%C3%A7as+organizacionais+em+fus%C3%B5es+e+incorpora%C3%A7%C3%B5es+de+empresas
- Nichols, G., & Ojala, E. (2009) Understanding the management of sports events volunteers through psychological contract theory. *Voluntas*, 20(4), 369-387. DOI 10.1007/s11266-009-9097-9.
- Ng, T.W., Feldman, D.C., & Lam, S.S. (2010). Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, and Innovation-Related Behaviors: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744-751. DOI: 10.1037/a0018804.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. España: Pearson-Prentice Hall.
- Parks, J. (1997). Organizational Contracting: A Rational Exchange. En J. Halpern y B. B. Stern (eds). *Non-Rational elements of organizational decision making*. ILR Press, Ithaca, New York.

Quijada, F. (2009). *Cultura de calidad del servicio y contrato psicológico en empleados del IAIM* (tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7468.pdf>

Rabelo, E., & Torres da Paz, M. (2008). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *R.Adm.*, São Paulo, 47(1), 22-37. DOI: 10.5700/rausp1023.

Reyes, Y., & Martínez, I. (2007). *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica de Cartagena, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/897/1/cpe.pdf>

Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599. DOI: 10.2307/2393868.

Robinson, S., & Rousseau, D. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of organizational behavior*, 15, 245-259. DOI: 10.1002/job.4030150306.

Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. DOI: 10.1007/BF01384942.

Rousseau, D. (2000). Psychological contracts inventory. Technical report (version 2). Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania. http://www.researchgate.net/profile/Denise_Rousseau/publication/228910231_Psychological_contract_inventory_technical_report/links/5424ba980cf26120b7ac43c6.pdf

Schalk, R., & Freesen, Ch. (2002). The Impact of Organizational Changes on the Psychological

Contract and Attitudes Towards Work in Four Health Care Organizations. *Health Effects of the New Labour Market*, 129-143. DOI: 10.1007/0-306-47181-7_11.

Topa, G., & Morales, J. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. 7 (3), 365-379. Recuperado de <http://www.ijpsy.com/volumen7/num3/175/identificacin-organizacional-y-ruptura-ES.pdf>

Topa, G., & Palací, F. J. (2004). ¿Ruptura o cumplimiento del contrato psicológico? Una revisión meta-analítica de la investigación empírica. *Acción psicológica*, 3(3), 155-171. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/viewFile/510/449>

Topa-Cantisano, G., & Caeiro, J. I. (2013) Gestión de recursos humanos y empleo público: un estudio cuantitativo con funcionarios del Estado en España. *Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2). 35-43.

Túa, L. A. (2011). Cambio organizacional, entorno y gerencia estratégica en el sector agrícola Venezolano: de la Corporación Venezolana Agraria a la Corporación Venezolana de Alimentos (tesis de maestría). Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela. Recuperado de http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P1219.pdf

Vesga, J.J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*. 9(16), 171-181. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/801/80118612011.pdf>

Zabid, A., Sambasivan, M., & Abdul, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership and Organizational Development Journal*, 25(2), 161-179.