

**EVOLUCIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO Y EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL CON LA EDAD Y LA
ANTIGÜEDAD**

**EVOLUTION OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND OLD AGE**

**EVOLUÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E VELHICE**

Raúl Böhr¹, Lisseth Solares² y Cecilia Romero^{3,4}

Universidad Católica Boliviana “San Pablo”

Resumen

El presente trabajo es una profundización de la investigación de tesis de grado preparada por Solares (2012) quien se enfocó en establecer las relaciones entre el Compromiso Organizacional y el Contrato Psicológico con datos de 85 empleados de dos Compañías de Seguros de la ciudad de La Paz. El propósito de este artículo es introducir las variables Edad y Antigüedad en estas relaciones. Investigaciones previas que sostienen que el factor tiempo interactúa de manera efectiva con el Compromiso y el Contrato Psicológico. La conclusión general de este estudio sostiene que, en tanto los vínculos de los individuos con sus organizaciones son relaciones dinámicas, resultan particularmente susceptibles al paso del tiempo. Los resultados mostraron que a mayor edad se encontraba un mayor grado de compromiso, relación expresada con más intensidad en el componente de Continuación. Respecto a la antigüedad en la organización se observó que a medida

¹ Profesor de la UCB-SP en la materia Seminario de Psicología Organizacional, responsable de la Línea de Investigación sobre Compromiso Organizacional del Departamento de Psicología y Consultor en Gerencia de Recursos Humanos.

² Psicóloga graduada en la UCB-SP, autora de la Tesis de Licenciatura ‘Compromiso Organizacional y Contrato Psicológico’.

³ Psicóloga graduada en la UCB-SP, Consultora en Recursos Humanos en Price waterhouse Coopers S.R.L. y Diplomada en Educación Superior UMSA.

⁴ Dirigirse a: mrbohr^t@gmail.com

que la antigüedad se incrementaba, la solidez inicial del Contrato Psicológico (ambos tipos: Relacional y Transaccional) se deterioraba, sin embargo se observó una recuperación una vez superados los 7 años de antigüedad.

Palabras clave: Contrato Psicológico, Compromiso Organizacional; Edad; Antigüedad; Baremo Épsilon.

Abstract

This work is an extension of the research work prepared by Solares (2012) focused on relationship between organizational commitment and psychological contract based on data from 85 employees of two insurance companies of La Paz city. The purpose of this article is to examine the relationship between those constructs by introducing variables: age and job tenure. Previous research work proved that the time factor interacts as well the Commitment and the Psychological Contract. Main conclusion describes while the relationships between employees and their organizations are dynamic, are also particularly sensitive to time. Data showed that the older age more commitment presents. This relationship is expressed most clearly in the continuance component. About job tenure, was clearly affected in the strength of both types of psychological contract (relational and transactional), while job tenure increased.

Keywords: Psychological Contract, Organizational Commitment, Age, Job tenure, 'Épsilon' Scale.

Resumo

Este trabalho é uma extensão da tese de investigação elaborado por Solares (2012) focado em estabelecer as relações entre Comprometimento Organizacional e o Contrato Psicológico em dados de 85 funcionários de duas companhias de seguros da cidade de La Paz. O objetivo deste artigo é analisar a relação entre aqueles variáveis introduzindo Idade e Antigüedad na Organização. A pesquisa disponível argumenta

que o fator tempo interage com o Compromisso e o Contrato Psicológico. Conclusão principal descreve, enquanto as relações entre empregados e suas organizações são dinâmicas, também são particularmente sensíveis ao tempo.

Os dados mostraram que os mais velhos idade mais compromisso apresenta. Essa relação é expressa mais claramente na componente continuidade. Sobre estabilidade no emprego, foi claramente afetado com a força de ambos os tipos de contrato psicológico (relacional e transaccional), enquanto estabilidade no emprego aumentou.

Palavras-chave: Contrato Psicológico, Comprometimento Organizacional, Antiguidade na Organização; Idade; 'Épsilon' Escala.

Para que las organizaciones cumplan con sus propósitos, deben estar presentes diversos factores, entre ellos la contribución a largo plazo de los trabajadores, aporte que se hace más evidente si los niveles de satisfacción con el trabajo son elevados, si el compromiso y los lazos psicológicos con la organización están presentes y si la calidad de vida laboral es reconocida, todos serán factores que influyan directamente -aunque en diferentes grados- sobre los resultados organizacionales (Meyer y Allen, 1997; Bayona, Goñi y Madorrán, 2000). Si se logra que los empleados estén identificados e implicados con la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, desarrollen habilidades y capacidades individuales y colectivas, que formen parte de equipos de trabajo cohesionados y que demuestren conductas de ciudadanía organizacional (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006).

Los manuales más reconocidos sobre comportamiento organizacional (Schein, 1982; Davis y Newstrom, 2003; Robbins y Judge, 2009) concuerdan en la existencia de relaciones relevantes entre las actitudes del individuo y el desempeño en el trabajo. Las actitudes a las que coincidentemente se refieren estos autores son la satisfacción laboral y el compromiso con la organización y con el puesto, que implican además otros constructos asociados con las dimensiones afectivas, cognitivas y conductuales

de las actitudes, como el contrato psicológico, foco central del presente artículo.

En el Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana se desarrolla una línea de investigación sobre Comportamiento Organizacional. Durante los últimos años, en este ámbito se han realizado trabajos de investigación en diversas organizaciones, entre ellos: Calderón (2009), Díaz (2011), Álvarez (2012), San Martín (2012), Guillen (2012), Arancibia (2012) y Rodríguez (2012). Actualmente, el volumen de datos disponible permite analizar e integrar la información, buscando contextualizar y confirmar los resultados. Con estos antecedentes, en el presente artículo, se profundizarán los hallazgos del trabajo de Solares (2012), quien evaluó la relación de los constructos Compromiso Organizacional y Contrato Psicológico entre los colaboradores de dos Compañías de Seguros. Además de hacer referencia a sus hallazgos, se tratará la influencia tanto de la edad como de la antigüedad respecto a las cuales la lealtad del individuo fluctúa o evoluciona en el tiempo.

La relación entre los empleados y su organización se caracteriza por el nivel y la calidad de la implicación entre ambos, mediada por un fenómeno de tipo cognitivo llamado 'Contrato Psicológico', que el individuo desarrolla con su organización y cuyo cumplimiento o incumplimiento se traduce en consecuencias que influyen fundamentalmente en el comportamiento del trabajador y en sus actitudes hacia la organización (Alcover de la Hera, 2002). El Contrato Psicológico afecta directamente la productividad y la satisfacción individual. El carácter dinámico de este contrato se traduce en la influencia mutua y continua entre las expectativas del individuo y las acciones de la organización (Kolb y Davis, 1993).

Respecto a la naturaleza psicológica de este intercambio, los empleados acceden a entregar una cantidad determinada de esfuerzo y lealtad, a la vez que esperan recompensas económicas, seguridad, trato respetuoso, relaciones interpersonales gratificantes y también apoyo en la realización de sus propias expectativas. Si la

organización cumple únicamente las cláusulas materiales o económicas del contrato formal y no así las psicológicas, los trabajadores tenderán a ajustar su rendimiento y a experimentar menor satisfacción en su trabajo, en vista de que no alcanzan a cubrir sus expectativas. Si la organización cubre ambas dimensiones, los trabajadores se sentirán satisfechos, mantendrán niveles superiores de desempeño y permanecerán en la organización por más tiempo, buscando superar sus propios estándares de rendimiento (Alcover de la Hera, Martínez-Íñigo y Zambrano, 2003; Kolb y Davis, 1993).

Se distinguen dos factores particularmente influyentes en la formación del Contrato Psicológico: a) los mensajes formulados y transmitidos por la organización antes y durante el proceso de reclutamiento y selección, junto con la información recibida - una vez que el trabajador se ha incorporado- proveniente del contexto social: compañeros de trabajo, supervisores y otros agentes organizacionales, y b) los factores de carácter individual que atañen a las predisposiciones, actitudes y características cognitivas que modifican los mensajes que se reciben, procesando e interpretando la información en un estilo personal. Como resultado del proceso interactivo, la formación de un Contrato Psicológico efectivo presupone la existencia de confianza e implicación hacia la organización, resultando en consecuencias emocionales y actitudinales positivas (Rousseau, 1990).

Rousseau (1990) propone concebir al Contrato Psicológico como el modelo cognitivo que las personas emplean como marco de referencia para interpretar la información relacionada con las promesas mutuas realizadas, con la aceptación de los términos comprendidos en la relación y con el establecimiento del ambiente de confianza.

Para comprender mejor estas relaciones y entender cuáles son las obligaciones que tienen los empleados y la organización en el marco del Contrato Psicológico,

Rousseau y Parks (1993) proponen diferenciar dos tipos: a) Relacional que se constituye en un acuerdo abierto entre las partes para entablar y mantener una relación de largo plazo, que implica una considerable inversión de tiempo y energía, por parte de empleados y empleadores, y cuyas obligaciones incluyen intercambios monetarios, no monetarios y socioemocionales. El intercambio relacional favorece el establecimiento de lazos afectivos y la aparición de tendencias de afiliación. Estos contratos se caracterizan por tener términos tácitos, en gran medida flexibles, carentes de suficiente especificidad, aunque son bien comprendidos por las partes. Los incentivos para el colaborador incluyen recibir capacitación, desarrollo y planes de carrera dentro de la organización (Tena, 2002); y b) Transaccional, que es equivalente a un intercambio de tipo monetario en el que las obligaciones acordadas son poco flexibles y están representadas por condicionantes materiales específicos entre las partes y circunscritos a un periodo determinado de tiempo. La inversión de capital afectivo, como los vínculos emocionales, lealtades o compromiso no es considerada en primera instancia, denotando una involucración limitada de los partícipes del trato. Aún más, las cláusulas de este contrato pueden ser modificadas o sustituidas. Una ventaja de la poca cercanía personal de las partes es que la modificación substancial o la terminación del contrato, puede darse sin que se observe gran impacto emocional en los colaboradores (Tena, 2002). Los términos de este tipo de contrato resultan claramente comprensibles para una tercera parte.

Si bien los empleados tienden a inclinarse por uno de los tipos de contrato descritos, el estudio de ambos resulta ser relevante a tiempo de considerar que pueden presentarse en la misma organización, en el mismo individuo de manera simultánea, con consecuencias evidentes en el desempeño y comportamiento laboral (Rousseau y Parks, 1993).

Por otra parte, la noción de que el Compromiso Organizacional vincula a un individuo con su empleador es común a todas las conceptualizaciones del constructo. El interés en el mismo deriva del reconocimiento de que está relacionado con la

rotación de la fuerza de trabajo. A decir de Meyer y Allen (1991), las definiciones en boga sobre el Compromiso Organizacional afirman que es un estado psicológico que: a) es propio de las relaciones de los empleados con la organización, y b) tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembro o no de la misma. Es así, que coincidentemente con la definición, los empleados ‘comprometidos’ tienen más probabilidades de perdurar que los empleados ‘no comprometidos’. Consideraciones relativas a los costos directos asociados a la rotación de personal, sostienen que puede ganarse mucho de encontrarse maneras de incrementar el Compromiso Organizacional de los colaboradores. Meyer y Allen (1997) dieron cuenta que enfocarse exclusivamente en el abandono como consecuencia de la debilidad del compromiso, es minimizar lo que los empleados hacen en su trabajo; por tanto, fortalecer estos vínculos es una inversión para que los trabajadores contribuyan efectivamente a la organización (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin y Jackson, 1989).

El concepto de compromiso con la organización propuesto por Meyer y Allen (1997), en tanto constructo multidimensional, resalta que la relación de los empleados con la misma debe ser vista desde diferentes ópticas que permitan reconocer la diversidad de los vínculos que desarrollan los empleados. Meyer y Allen (1991) emplearon diferentes formulaciones para cada uno de los componentes del compromiso: Afectivo, de Continuación y Normativo. En otras palabras, cada una de las modalidades de compromiso determina una disposición diferente hacia la organización.

El Compromiso Afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización. Las personas con un componente Afectivo elevado se muestran deseosas de hacer esfuerzos adicionales en su desempeño (Meyer y Allen, 1991). Este elemento puede considerarse como la fuerza con la que un individuo se siente identificado y vinculado a una organización, orgulloso de pertenecer, emocionalmente ligado y que deriva en la adhesión a un curso de acción relevante

para la organización (Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010).

Po su parte, el Compromiso de Continuación se refiere al reconocimiento que los costos asociados con dejar el empleo son elevados. Cuando el vínculo primario con la organización está basado en un fuerte componente de conveniencia, deriva en empleados que no encuentran razones para desempeñarse más allá de lo estrictamente necesario, se limitan a cumplir con sus tareas. Meyer y Allen (1991) sostienen que esta modalidad está relacionada negativamente con la asistencia al trabajo y con otros indicadores de desempeño, excepto en casos donde la retención del empleo está claramente sujeta al rendimiento. Los empleados que se quedan en la organización lo hacen principalmente por conveniencia práctica.

Finalmente, un empleado con un fuerte Compromiso Normativo está unido a la organización por sentimientos de obligación y deber; Allen y Meyer (1990) consideran que esos sentimientos son los que motivan a los individuos a comportarse apropiadamente y a hacer lo que es correcto para la organización. Los empleados que permanecen en su trabajo principalmente debido a un fuerte vínculo de este tipo pueden ocasionalmente, resentir su sentido de deuda u obligación, aunque este sentimiento pueda no evitar que lleven a cabo sus deberes particulares, sí podría influenciar en qué tan buena o mala disposición tengan a la hora de realizarlos (Meyer y Allen, 1997). Se espera que el Componente Normativo esté relacionado positivamente con el desempeño en el empleo, asistencia al trabajo y conductas de ciudadanía organizacional.

Concebido el Compromiso Organizacional en estas multidimensiones, cobra importancia en las organizaciones debido al interés por entender –en cada caso– qué retiene al colaborador y lo hace más productivo y en consecuencia, invertir apropiadamente en su fortalecimiento del vínculo.

Respecto a la relación entre Compromiso Organizacional y Contrato Psicológico, además del trabajo de Solares (2012), localmente no se encuentran investigaciones publicadas en las que se analice la relación entre estas variables. En un ámbito más extenso, el estudio realizado por Guest (1998), identificó al Compromiso Organizacional como una de las consecuencias del Contrato Psicológico, aportando a la reducción del ausentismo y de la rotación. Millward y Hopkins (1998) demostraron que el Compromiso Organizacional correlacionaba positivamente con el Contrato Psicológico de tipo Relacional y negativamente con el de tipo Transaccional, además que los empleados con un contrato laboral formal a largo plazo eran quienes desarrollaban un Contrato Psicológico Relacional. Más recientemente, Ng y Feldman (2008) estudiaron los efectos del Contrato Psicológico sobre el Compromiso Organizacional, en sus tres componentes, los resultados demostraron que el Contrato Psicológico correlacionaba con mayor intensidad con el Compromiso Afectivo, seguido por el Normativo y en menor grado con el de Continuación. Richard, McMillan-Capehart, Bhuian y Taylor (2009) confirmaron la relación entre el Contrato Psicológico y el Compromiso Organizacional, concluyendo que el desarrollo de un contrato de tipo Relacional permitía a los empleados estar más involucrados con su organización y mantener una relación de lealtad con la misma. Katou y Dudhwar (2012) realizaron una investigación con 348 empleados de diferentes empresas, analizando la influencia del cumplimiento del Contrato Psicológico en el rendimiento de los empleados, los resultados revelaron que en consonancia con el cumplimiento del Contrato Psicológico -ya sea Relacional o Transaccional- se registraban mayores niveles de Compromiso Organizacional.

También se ha realizado investigación acerca de la edad, antigüedad y la evolución de los lazos hacia la organización, orientando el análisis a la interacción de este tipo de constructos evidenciando su relevancia.

Los resultados obtenidos por Cohen (1993) mostraron correlaciones sólidas entre el Compromiso Organizacional y la edad temprana de las personas (jóvenes), también

reportó correlaciones sólidas entre el Compromiso Organizacional y la antigüedad en la organización. Lok y Crawford (2001) encontraron conexiones positivas entre la edad y el compromiso. Un meta-análisis realizado por Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002) reveló que la edad correlacionaba positivamente con el Compromiso de Continuación, mientras que negativamente con el componente Normativo. El estudio realizado por Loli Pineda (2006) estableció que los trabajadores con una antigüedad entre 10 y 20 años habían desarrollado un mayor Compromiso de Continuación en comparación con quienes tenían menor antigüedad.

Por su parte, Brimeyer, Perrucci y MacDermid Wadsworth (2010) analizaron la relación de las variables edad y antigüedad con el nivel de compromiso en una muestra de 400 empleados de una empresa manufacturera; los resultados mostraron que los trabajadores con mayor edad, sin importar su antigüedad en la organización, indicaban estar más comprometidos que los más jóvenes. Sin embargo, Dorien y cols. (2010) estudiaron la influencia de la edad en el desarrollo del compromiso de tipo Afectivo a partir de un meta-análisis de 83 estudios, revelando que el Compromiso Afectivo era más bajo en trabajadores con mayor edad, adicionalmente, establecieron que a mayor antigüedad en la organización, menor Compromiso Afectivo. Ng y Feldman (2011) analizaron esta misma relación y los resultados mostraron que a mayor antigüedad, más alto el compromiso; sin embargo el compromiso afectivo era más débil a medida que aumentaban los años de antigüedad en la organización.

En este mismo sentido, recientes investigaciones relativas al Contrato Psicológico se han enfocado en el estudio de la edad y su influencia en el desarrollo de estos vínculos. Ng y Feldman (2009) reportaron que los empleados de edad mediana (entre 30 y 35 años) eran quienes estaban más dispuestos a dejar su organización demostrando un contrato de tipo Transaccional, a diferencia de las personas maduras (entre 48 y 59 años) quienes preferían mantenerse en su puesto de trabajo. Además, Bal, De Lange, Jansen y Van Der Velde (2009) confirmaron que si bien los

empleados adultos desarrollaban un Contrato Psicológico disímil al de los más jóvenes, las diferencias no fueron marcadas, los jóvenes establecían contratos de tipo Relacional dado que estaban iniciando una carrera profesional; mientras que los empleados de edad mediana, enfocados en el desarrollo de sus propias carreras estructuraban un contrato de tipo Transaccional y por lo tanto presentaban una involucración limitada con su organización. En una investigación más reciente, Bal, De Lange, Jansen y Van Der Velde (2012), describen que cuando los empleados envejecen, su Contrato Psicológico tiende a ser más flexible y maleable a diferencia de los empleados de mediana edad quienes desarrollan contratos de tipo Transaccional.

En términos generales, existen hallazgos significativos relativos a la influencia de las variables edad y antigüedad sobre los constructos Compromiso Organizacional y Contrato Psicológico; por tanto el propósito del presente reporte es contribuir con evidencia local al sustento de esta relación y fortalecer el desarrollo de la línea de investigación.

MÉTODO

Este es un estudio descriptivo-correlacional que tiene el propósito de hacer evidentes las interacciones entre las variables y los constructos. Este tipo de investigación conduce a realizar pronósticos elaborados en base a la naturaleza de la relación y permite predecir, con diferentes grados de exactitud, el valor aproximado que presentará una variable, conociendo los valores que presentan las otras asociadas. A decir de Hernández, Fernández y Baptista (2002), mediante estos estudios, es posible establecer que sujetos con altos valores en una variable mostrarán correlativamente indicadores elevados en la otra; o que encontrándose mayores grados en una, se deben esperar índices bajos en la otra.

Ambiente. Los datos obtenidos para el presente estudio provienen de ambientes

abiertos en los que el control de variables estuvo circunscrito a instrucciones estándares presentadas por escrito, al momento de relevar la información. La elección de los sujetos dependió de la disponibilidad de los mismos. Las actividades de toma de datos tuvieron lugar en las instalaciones de dos empresas de Seguros y Reaseguros de la ciudad de La Paz. Ambas entidades, compiten en el mismo segmento del mercado local y son reguladas por la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros - APS.

Las instalaciones poseían ambientes estándar de trabajo, que contaban con las condiciones necesarias para que los participantes respondieran los cuestionarios con suficiente grado de privacidad. Asimismo, se ofreció la asistencia cercana de los investigadores para contestar preguntas adicionales o responder otras inquietudes, los datos relevados, entonces provienen de los mismos sujetos, en todos los casos.

Participantes. Se recogieron datos de 85 empleados de dos compañías de Seguros y Reaseguros (60 de una y 25 de la otra). La muestra comprendió al personal administrativo y comercial, sus supervisores y gerentes.

A continuación se presenta información socio-demográfica que permitirá contextualizar los resultados y tipificar al grupo de estudio. Se encontró un 43,5 por ciento de la muestra de participantes estuvo conformada por hombres y un 56,5 por mujeres.

Tabla 1. Distribución Porcentual de los Participantes por Edad

Edad	N	%
Hasta 29 años	20	23,5
Entre 30 y 39 años	36	42,4
Entre 40 y 49 años	19	22,4
Más de 50 años	10	11,8
Total	85	100,0

Acerca de la variable edad, la mayor parte (42,35%) de los participantes se situó en el rango de 30 a 39 años, seguidos por los más jóvenes (menores de 29) con un 23,53 por ciento. Alrededor de un 35 por ciento de la muestra estuvo compuesta por personas mayores de 40 años. El promedio de edad, calculado sobre los datos agrupados fue de 37 años y 9 meses.

Tabla 2. Distribución Porcentual de los Participantes por Antigüedad

Antigüedad	N	%
Menos de 1 año	8	9,4
Entre 1 y 5 años	32	37,6
Entre 5 y 9 años	30	35,3
Más de 9 años	15	17,6
TOTAL	85	100,0

Respecto a la variable Antigüedad, los participantes que integraron la muestra del presente estudio llevaban en la organización entre 1 y 5 años, en un 37,65 por ciento, seguidos de cerca por quienes habían trabajado entre 5 y 9 años (35,29%). El porcentaje de participantes que no alcanzaron al año de permanencia corresponde a un reducido 9 por ciento. El promedio de antigüedad calculado sobre los datos agrupados fue de 5 años y 7 meses.

La muestra de estudio correspondió mayormente a personas adultas de ambos sexos, con experiencia de varios años en el entorno laboral actual, profesionalmente establecidas y maduras. También se incluyeron participantes suficientemente jóvenes o mayores para permitir representar la diversidad necesaria, incorporando un amplio rango de antigüedad que reúne variedad de experiencias y funciones.

Instrumentos. Para el estudio se emplearon dos cuestionarios, uno enfocado en el constructo ‘Contrato Psicológico’ y otro en ‘Compromiso Organizacional’. El cuestionario sobre Contrato Psicológico estuvo compuesto por 17 reactivos, el instrumento corresponde a la versión abreviada de la *Escala de Contrato Psicológico (PCS)* originalmente publicada por Millward y Hopkins (1998), con 7 reactivos de naturaleza ‘Relacional’ y 10 de carácter ‘Transaccional’. Esta escala fue traducida al idioma español y algunos de sus términos modificados y adaptados al entorno local para una mejor comprensión (Solares, 2012). El cuestionario debía ser respondido sobre una escala de Likert 7. Las etiquetas de los extremos iban de Muy en Desacuerdo (1) a Muy de Acuerdo (7).

Para medir la variable Compromiso Organizacional, se empleó el cuestionario desarrollado por Meyer y Allen (1997) reportado en el libro *Commitment at the Workplace*. La herramienta fue traducida al idioma español y adaptada al medio local (versión Épsilon). El instrumento presentó 27 reactivos, explorando 3 componentes: Afectivo, de Continuación y Normativo, cada uno con 9 preguntas, cinco de ellas correspondían a la polaridad positiva y cuatro a la negativa. Al igual que el anterior instrumento se asentaba en una escala de tipo Likert 7, con las etiquetas de los extremos que correspondían a ‘Muy en Desacuerdo’ (1) y a ‘Muy de Acuerdo’ (7).

A tiempo de iniciar la recopilación de información, se presentaron instrucciones para responder ambos cuestionarios y una carátula mediante la cual se recogió la información socio-demográfica y organizacional necesaria para los cruces de variables.

Estrategia analítica. Los datos relativos al Compromiso Organizacional se analizaron empleando el Baremo Épsilon, preparado en base a 1620 cuestionarios (Böhrt y Romero, 2013). Esta muestra incluye las respuestas de gerentes, supervisores, empleados y obreros de 15 diferentes organizaciones, esta variedad de

resultados bajo el modelo tridimensional propuesto por los Profesores John P. Meyer y Natalie J. Allen de la Universidad de Western Ontario - Canadá (UWO), se convierte en referencia para entender el compromiso en nuestro medio, facilitando la comparación con otras muestras independientes.

Procedimiento. El presente estudio se sustentó en un procedimiento conformado por las siguientes actividades:

1. Aplicación de la versión Épsilon del cuestionario de Compromiso Organizacional adaptado de Meyer y Allen (1997) y de la escala de Contrato Psicológico de Millward y Hopkins (1998).
2. Procesamiento y elaboración de resultados con los datos extraídos en la población meta de Solares (2012).
3. Análisis estadístico de datos de Compromiso Organizacional y Contrato Psicológico, correlacionándolos con las variables socio-demográficas y organizacionales propuestas, empleando SPSS.
4. Descripción de los resultados obtenidos, en relación al Compromiso Organizacional con sus tres componentes y el tipo de Contrato Psicológico.
5. Elaboración de conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos.

De este modo, se establecieron las directrices para la presente investigación. Se trabajó con una muestra diversa en términos de edad y antigüedad que permitirá estudiar las relaciones entre las variables y constructos, respondiendo a los objetivos y preguntas de investigación.

RESULTADOS.

A continuación, se presenta una secuencia de tablas y figuras con información y

descripciones relativas al Contrato Psicológico y al Compromiso Organizacional en la muestra de Compañías de Seguros, también se incluyen datos comparativos con la muestra de referencia (Baremo Épsilon). Principalmente, se exponen los hallazgos sobre la evolución en el tiempo de las variables estudiadas (edad y antigüedad), que sustentan las conclusiones del presente estudio.

El Contrato Psicológico. Evaluar de manera sistemática esta variable, aplicando una escala para explorar el Contrato Psicológico (Solares, 2012) fue una experiencia pionera en el país. Como se precisó en acápite anteriores, se entiende este constructo como el convenio subjetivo que las personas establecen con la organización en la que trabajan. A continuación se pueden observar los resultados encontrados que responden al modelo propuesto por Rousseau (1990) que considera la presencia de dos tipos de Contrato Psicológico.

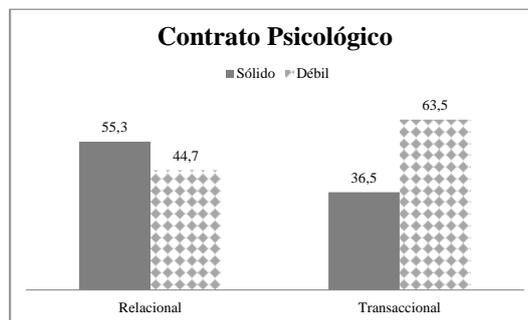


Figura 1. Distribución del grado y tipo de Contrato Psicológico en la muestra

En este caso las respuestas de los participantes se inclinaron a mostrar un contrato de tipo Relacional más que Transaccional. Un 55,3 por ciento de la muestra de colaboradores adopta el tipo de contrato que privilegia elementos de soporte y desarrollo, en una relación recíprocamente adaptativa de largo plazo. Por otro lado, sólo el 36,5 por ciento de los empleados de las compañías de seguros indicó tener un sólido contrato Transaccional basado en condiciones precisas, materiales y de cumplimiento mandatorio.

Del total de la muestra, un 12,9 por ciento mantiene ambos tipos de contratos en la categoría más alta, lo que es factible, ya que según Rousseau (1990) ambos tipos de contrato no son mutuamente excluyentes, y pueden formar un continuo contractual. Por tanto, los resultados revelan que las condiciones que se establecen con la organización pueden ser percibidas con diversos grados de flexibilidad, concluyendo que el contrato psicológico es dinámico y se reajusta continuamente.

Compromiso Organizacional. Los datos del compromiso organizacional de la muestra de ochenta y cinco participantes, funcionarios de planta de las Compañías de Seguros (Solares, 2012), se exponen a continuación.

Tabla 3. Distribución del grado de compromiso en las Compañías de Seguros

		Compromiso Organizacional					
		Afectivo		De continuación		Normativo	
		N	%	N	%	N	%
GRADO DE COMPROMISO	Muy comprometido	29	34,1	24	28,2	29	34,1
	Comprometido	18	21,2	31	36,5	19	22,4
	Ligeramente comprometido	19	22,4	17	20,0	15	17,6
	Pobrementemente comprometido	19	22,4	13	15,3	22	25,9
Total		85	100,0	85	100,0	85	100,0

En el análisis por componente, para el grado ‘muy comprometido’, predomina una combinación de Compromiso Afectivo y Normativo, se generan lazos basados tanto en el orgullo de pertenecer, como en el deseo de cumplir con el deber. Sin embargo, realizando un corte en la mediana, se identifica también la fuerza de las respuestas en el Compromiso de Continuación. Nótese que la distribución del componente de Continuación presenta una concentración muy importante en el rango intermedio ‘comprometido’. La baja proporción de respuestas en la categoría ‘pobrementemente

comprometido' del mismo componente (solamente un 15,3%), parecería apoyar el hecho que desarrollar lazos utilitarios o instrumentales es una respuesta de compromiso natural, en otras palabras que se trata de relaciones laborales de dependencia, basadas en un contrato formal. Puede afirmarse que el componente de Continuación es la base que sostiene el compromiso en la organización y que el componente Afectivo hacia la misma no se muestra tan predominante como se esperaría.

Los hallazgos respecto al compromiso en las Compañías de Seguros estudiadas, serán mejor entendidos e interpretados si se los compara con una muestra de referencia más amplia ('Baremo Épsilon' al que se hizo mención en el acápite Método).

En la siguiente tabla pueden observarse las pautas generales de las respuestas de compromiso en una muestra mayor.

Tabla 4. Distribución del grado de compromiso en la muestra de referencia 'Baremo Épsilon'

		Compromiso Organizacional					
		Afectivo		De Continuación		Normativo	
		N	%	N	%	N	%
GRADO DE COMPROMISO	Muy comprometido	404	24,9	352	21,7	402	24,8
	Comprometido	363	22,4	435	26,9	393	24,3
	Ligeramente comprometido	433	26,7	381	23,5	396	24,4
	Pobrementemente comprometido	420	25,9	452	27,9	429	26,5
	Total	1620	100,0	1620	100,0	1620	100,0

Se puede observar que la distribución porcentual de los resultados presentados corresponde a datos que se ajustan a una típica tabla de percentiles. Las respuestas

‘muy comprometido’ en la muestra resultaron ser primariamente de tipo Afectivo-Normativo, luego se manifestó el componente de Continuación. Sin embargo, la suma de las respuestas en los cuartiles I y II otorga una ligera preeminencia al componente Normativo sobre el Afectivo. Debe señalarse que entre quienes indicaron estar pobremente comprometidos predomina el componente de Continuación (27,9%).

La siguiente figura expone datos comparativos solamente de la categoría ‘muy comprometido’ de las muestras de las Compañías de Seguros y del grupo de referencia ‘Baremo Épsilon’. La intensidad de la respuesta de compromiso entre los empleados de la industria de seguros es, en los tres componentes, superior al grado obtenido por la totalidad de sujetos de la muestra ‘Baremo Épsilon’. Las diferencias entre ambas oscilan entre un 6,5 y un 9,3 por ciento. El margen es menor en el caso del componente de Continuación y mayor en el Normativo.

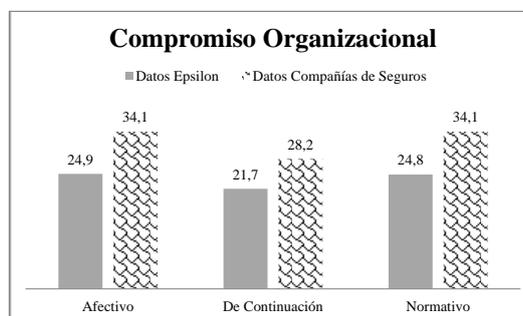


Figura 2. Distribución del compromiso en la muestra de Empresas de Seguros

Puede afirmarse entonces que los empleados de las Compañías de Seguros encuestados expresaron comparativamente, mayor compromiso con su organización, que quienes fueron parte de la muestra de referencia. Además, en ambas muestras, predomina una combinación de compromiso Normativo-Afectivo, sostenida por lazos de Continuación.

La interacción de estas dos variables ha sido establecida por Solares (2012). El cuadro presentado a continuación muestra las correlaciones entre los componentes del Compromiso Organizacional y los tipos de Contrato Psicológico. Se observan valores r de Pearson positivos y elevados (0,66) entre el contrato Relacional y los componentes Afectivo y Normativo, los resultados demuestran consistencia con investigaciones previas, en las que el Contrato Psicológico alcanza correlaciones más altas con el componente Afectivo, seguido por el Normativo y en menor intensidad con el de Continuación (Ng y Feldman, 2008).

Tabla 5. Correlaciones Compromiso Organizacional y Contrato Psicológico

	1	2	3	4
	Valor	Valor	Valor	Valor
1 C. Afectivo				
2 C. Continuación	0,49			
3 C. Normativo	0,74	0,46		
4 C. Relacional	0,66	0,36	0,66	
5 C. Transaccional	-0,51	-0,24	-0,47	-0,29

Por su parte, el Contrato Transaccional correlaciona negativamente con todas los componentes y principalmente con el Compromiso Afectivo con un $r = -0,51$. Este último dato confirma los resultados obtenidos por Richard y cols. (2009) quienes afirman que el contrato Transaccional correlaciona negativamente con el componente Afectivo.

Edad, antigüedad, Compromiso Organizacional y Contrato Psicológico. La edad y la antigüedad son variables que con el paso del tiempo, se traducen en procesos acumulativos en términos de tiempo de vida o permanencia en la organización. Resulta razonable sostener que tanto el compromiso como el Contrato Psicológico evolucionan en el tiempo y que la edad como la antigüedad tendrá incidencia sobre ambos constructos.

Con la finalidad de analizar la relación entre las variables edad, antigüedad y los lazos que se generan entre el individuo y la organización, se seleccionaron datos correspondientes al nivel de respuestas ‘altamente comprometido’ en las tres dimensiones establecidas por Meyer y Allen (1997).

La figura que se incluye a continuación muestra los resultados del compromiso abiertos por grupos de edad.

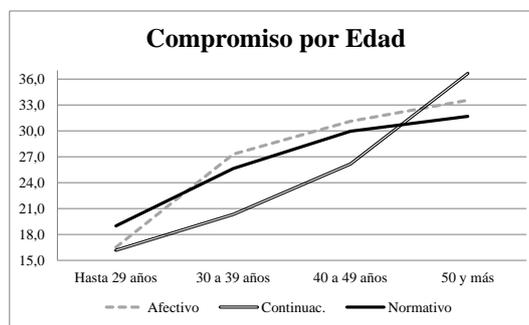


Figura 3. Distribución del compromiso por edad

El gráfico anterior muestra que el Compromiso, en sus diferentes componentes, se incrementa de manera sostenida con la edad. Es posible reconocer algunos patrones específicos de evolución, por ejemplo el Compromiso de Continuación se acelera hacia la última década de las edades estudiadas, mientras que el Compromiso Afectivo lo hace más temprano, estabilizándose luego. En una primera lectura y en términos generales, puede afirmarse que el compromiso se incrementa alrededor de un 5 por ciento por cada diez años de edad adicional. Es importante mencionar que los resultados del componente Normativo se manifiestan a la par del componente Afectivo. En la muestra Baremo Épsilon, los datos se comportan de manera similar aunque en intensidades menores. Parecería ser que el compromiso es una actitud que se desarrolla en función a factores situacionales y con el paso del tiempo además, proceso que va consolidándose a medida que avanza la edad.

Respecto a la evolución del Contrato Psicológico con la edad, existen investigaciones que establecen que un empleado más joven posee expectativas distintas a las de un colaborador con mayor edad. Esto reafirma que el Contrato Psicológico es dinámico y que se va modificando a partir de las experiencias en la vida organizacional.

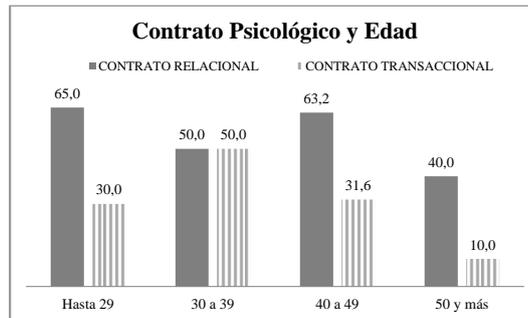


Figura 4. Distribución del contrato por edad en las Compañías de Seguros

Los resultados presentados, revelan que las personas menores de 29 años desarrollaron predominantemente un sólido contrato Relacional (65%), mientras que sólo un 30 por ciento alcanzó a desarrollar un contrato Transaccional. Las personas de mediana edad (entre 30 y 39 años), señalaron haber desarrollado por igual ambos tipos de Contrato. Estos resultados concuerdan con lo afirmado por Bal y cols. (2009) en sentido que las personas en este rango de edad buscan el desarrollo de su carrera profesional y por lo tanto se involucran de manera limitada con la organización.

Los colaboradores entre 40 y 49 años obtuvieron la proporción de contrato Transaccional más baja con un 31,6 por ciento y lo mismo sucedió con las personas de más de 50 años con sólo un 10 por ciento. El contrato de tipo Relacional destacó con un 63,2 por ciento en este grupo de edad, reduciéndose a un 40 por ciento entre las personas de más de 50 años. Este fenómeno se explica a través de lo propuesto por Bal y cols. (2012) quienes plantean que mientras mayores son las personas, procurarán con mayor interés mantener una fuente de trabajo estable, por tanto

incrementarán su tolerancia hacia los incumplimientos parciales de las condiciones, traduciéndose en la maleabilidad del contrato y la reducción de su solidez sin afectar la esencia de la relación laboral.

Considerando la variable antigüedad, la figura que se incluye a continuación muestra los resultados de Compromiso en los empleados de las Compañías de Seguros participantes, evolucionando en relación al tiempo de permanencia.

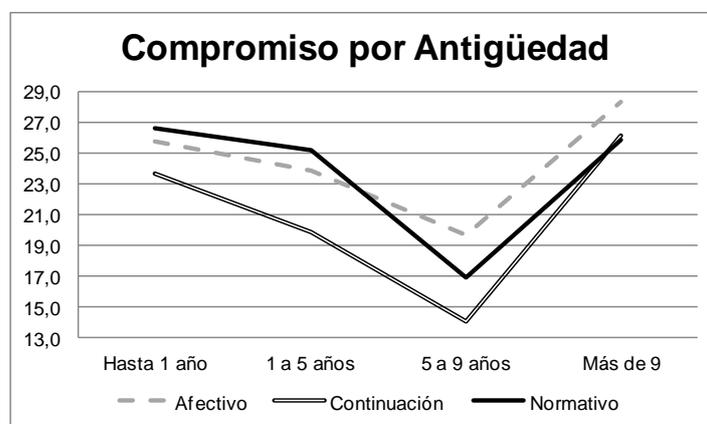


Figura 5. Distribución del compromiso por antigüedad

La figura anterior muestra que el compromiso, al inicio de la relación laboral alcanza porcentajes altos en sus diferentes componentes, pero que decrementa con el paso del tiempo. Es posible reconocer algunos patrones específicos de evolución: en el primer quinquenio de permanencia en el trabajo, la magnitud del compromiso disminuye entre un 2% a 4%. El deterioro del compromiso se agudiza en el segundo quinquenio, con pérdidas que pueden llegar hasta un 6%. El componente de Continucción se muestra como el más vulnerable a este tipo de variabilidad. Sin embargo, alrededor de los nueve años de antigüedad, el Compromiso Organizacional recupera fortaleza, con ganancias que van del 8% al 12%, en los tres componentes. En términos generales, el vínculo inicia positivamente, decae y recupera contundencia con el paso del tiempo. En la muestra Baremo Épsilon, los datos se

comportan de manera similar aunque en intensidades menores.

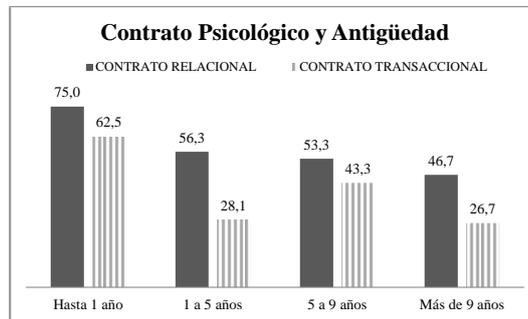


Figura 6. Distribución del alto compromiso por antigüedad

En cuanto a la asociación, Contrato Psicológico y antigüedad, se pudo observar que el contrato Relacional inicialmente sólido fue disminuyendo de manera casi regular a medida que la antigüedad avanzaba. Simultáneamente, el contrato Transaccional también disminuyó; no obstante se mantiene la desproporción entre ambos tipos de contrato.

En la figura anterior, puede observarse cómo el contrato Relacional inicia con un 75 por ciento de preeminencia en las personas con una antigüedad menor a 1 año y va reduciéndose hasta un 46,7 por ciento entre las personas con más de 9 años de antigüedad. Sucede lo mismo con el contrato Transaccional que desde un 62,5 por ciento mengua hasta un 26,7 por ciento entre las personas más antiguas. Esta disminución en la solidez de los contratos de ambos tipos puede explicarse a través de lo sostenido por Rousseau (1990) quien señala que los contratos psicológicos se forman al inicio de la relación laboral sobre las expectativas personales y los mensajes transmitidos por el empleador. Es así que al comenzar una relación laboral, los contratos psicológicos demuestran mayor solidez como lo revelan estos resultados (3 de cada 4 en el caso del contrato Relacional y 2 de cada 3 en el Transaccional) confirmando que las personas ingresan con altas expectativas, cambian con el paso del tiempo haciéndose evidente el carácter dinámico del

contrato psicológico.

Discusión y Conclusiones

Producto del análisis de datos y de los resultados obtenidos pueden formularse las siguientes conclusiones:

El Compromiso Organizacional, en sus tres componentes: Afectivo, de Continuación y Normativo, tiende a incrementarse de manera regular y sostenida con la edad, con ganancias de alrededor de un 5% por cada diez años adicionales de edad. En relación con la antigüedad, los resultados demuestran que el compromiso disminuye por etapas para recuperarse con el paso del tiempo, en ciclos quinquenales; estos resultados concuerdan con lo descrito por Cohen (1993) que registró correlaciones sólidas entre un alto Compromiso Organizacional y una mayor antigüedad en la Organización. Por su parte, Loli Pineda (2006) encontró que los empleados de una universidad con una antigüedad entre 10 y 20 años desarrollaron mayor Compromiso en comparación con quienes tenían menor antigüedad. Más recientemente Ng y Feldman (2011) obtuvieron resultados que demostraron que a mayor antigüedad, más alto el compromiso.

La edad resulta una variable significativa y contundente a la hora de relacionarse con el compromiso, denotando que los lazos con la organización se cimentan con el paso de los años, varias son las investigaciones que sustentan esta idea, entre ellas Lok y Crawford (2001) encontraron un efecto positivo entre la edad y el compromiso, lo mismo reveló el meta-análisis realizado por Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002) registrando correlaciones positivas con el Compromiso de Continuación y mayor edad. Por su parte, Brimeyer, Perrucci y MacDermidWadsworth (2010) analizaron la relación de la edad y el nivel de Compromiso Organizacional, y los resultados reflejaron que los empleados con mayor edad, sin importar su antigüedad en la organización, indicaban estar más comprometidos que los más jóvenes.

Respecto al constructo Contrato Psicológico estudiado, este tiende a deteriorarse o perder significancia con la antigüedad. Debe destacarse que los recién llegados a la organización presentan niveles saludables de contrato psicológico y con el paso del tiempo estos vínculos, pierden ímpetu. Cabe especificar que el contrato Relacional se presenta en mayor proporción (3 de cada 4) sobre el Transaccional (2 de cada 3), en las poblaciones más jóvenes en la muestra de Compañías de Seguros. Las tendencias son menos uniformes cuando se trata de la relación entre el contrato psicológico y la edad. Los niveles de contrato fluctúan a medida que la edad cronológica de los trabajadores se incrementa, predominando el tipo de contrato Relacional, en las Compañías de Seguros estudiadas.

Estos resultados hacen evidente el carácter dinámico del contrato psicológico, el cual fue comprobado en otras investigaciones, como la de Ng y Feldman (2009) que reportó que los empleados de edad mediana (entre 30 y 35 años) eran quienes estaban más dispuestos a dejar su organización demostrando un contrato psicológico de tipo Transaccional, a diferencia de las personas maduras (entre 48 y 59 años) quienes preferían mantenerse en su puesto de trabajo. Bal, De Lange, Jansen y Van Der Velde (2009) confirman que los empleados adultos desarrollan un contrato psicológico diferente a los empleados más jóvenes, más recientemente, en el 2012 estos autores, describen que cuando los empleados envejecen, sus contratos psicológicos tienden a ser más flexibles y maleables a diferencia de los empleados de mediana edad.

Cabe mencionar que la muestra de Solares (2012) en relación a las variables edad y antigüedad, presenta un índice de correlación aceptablemente alto de $r=0,674$ ligeramente superior a las muestra de referencia Baremo Épsilon que obtuvo un índice de $r=0,592$, lo que nos permite concluir que la edad y la antigüedad son variables que correlacionan razonablemente entre sí (aunque no completamente), la edad pesa más en el Compromiso Organizacional y la antigüedad en el Contrato Psicológico.

A la luz de los hallazgos de Solares (2012), el compromiso organizacional es un constructo que se establece a largo plazo, mientras que los contratos psicológicos -en especial el Relacional- evolucionan en lapsos mucho más cortos. El contrato se renueva, y su ciclo de vida, tiene periodos menos largos. El compromiso se construye, por otra parte. En consecuencia, las organizaciones deben trabajar gestionando los contratos y edificando el compromiso entre sus colaboradores más talentosos.

Referencias

1. Alcover de la Hera, C. (2002). *El contrato psicológico*. (4ª Edición). España: Ediciones Aljibe.
2. Alcover de la Hera, C., Martínez-Íñigo, D., y Zambrano, Z. (2003). *Efectos de las oportunidades de incorporación al mercado laboral sobre el desarrollo del contrato psicológico*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, España.
3. Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.
4. Alvarez, M. (2012). *Compromiso organizacional y comportamiento cívico organizacional en un sistema educativo institucional de la ciudad de La Paz*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana "San Pablo" La Paz, Bolivia.
5. 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), 139 -149.

6. Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., y Van Der Velde, M. E. (2009). Psychological Contract Types and Work- Related outcomes: A longitudinal study of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*. 60, 59-84
7. Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., y Van Der Velde, M. E. (2012). A longitudinal study of age-related differences in reactions to Psychological Contract Breach. *Applied Psychology: An international review*, doi: 10.1111/j.1464-0597.2012.00524.x
8. Brimeyer, T. M., Perrucci, R., y MacDermid Wadsworth , S.(2010). Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511-530.
9. Böhr, R. y Romero, C. (2013). Comunicación personal.
10. Calderón, S. (2009). *Compromiso basado en el modelo de Meyer y Allen en una empresa de telecomunicaciones*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana “San Pablo” La Paz, Bolivia.
11. Cohen, A. (1993). Age an Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
12. Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Redalyc*, 28(40), 90-100.
13. Davis, K., y Newstrom, J., M. (2003). *El compromiso humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
14. Díaz, S. (2011). *Compromiso organizacional en enfermeras de cuatro hospitales basado en el modelo de Meyer y Allen*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana “San Pablo” La Paz, Bolivia.
15. Dorien, F., KanFen, R., Jansen, M., Dikkers, J., y De Lange, A. H. (2010). *Age and work-related motives: Results of a meta-analysis*. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225

16. Gracia, F., Silla, I., Peiro, J., y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18(2), 256-262.
17. Grimmer, M., y Oddy, M. (2007). Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153-174.
18. Guest, D. (1998). Is the psychological contracts worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664
19. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2002). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
20. Katou, A. A., y Dudhwar, P. (2012). The link between HR practices, Psychological Contract fulfillment and Organizational performance: The case of the Greek Service Sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 793-809.
21. Kolb, J., y Davis, S. (1993). Comportamiento Organizacional. *Anales de Psicología*, 2, 25-33.
22. Lok, P., y Crawford, J. (2001). Perceptions of Organizational Subculture and their Significance for Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 490-514.
23. Loli Pineda, A., E. (2006). Compromiso Organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista IIPSI*, 9(1), 37-67.
24. Meyer, J., P., y Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

25. Meyer, J., y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
26. Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. California: SAGE Publications, Inc.
27. Meyer, J. P., Paunonen, S., Gellatly, R., y Jackson, D. (1989). Organizational Commitment and Job Performance, it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
28. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
29. Millward, L., y Hopkins, J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1530-1556.
30. Ng, T., y Feldman, D. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behaviour*, 73, 268-277.
31. Ng, T., y Feldman, D. (2009). Age, work experience, and psychological contract. *Journal of Vocational Behaviour*, 30, 1053-1075.
32. Ng, T., y Feldman, D. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 528-537.
33. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., y MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. California: SAGE Publications, Inc.
34. Richard, O., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S., y Taylor, E. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does

- organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62, 818-825.
35. Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13^a edición). México: Pearson Educación.
36. Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 389-400.
37. Rousseau, D. M., y Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
38. San Martín, A. (2012). *Relación entre la congruencia percibida de valores y el compromiso organizacional en una empresa de servicios*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana "San Pablo" La Paz, Bolivia.
39. Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
40. Solares, L. (2012). *Compromiso organizacional y contrato psicológico en empresas de seguros*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Boliviana "San Pablo" La Paz, Bolivia.
41. Tena, G. (2002). El contrato psicológico; relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, 85-107.

Artículo recibido en: 5/11/2013

Manejado por: Editor en jefe IICC

Aceptado: 27/01/2014

No existen conflictos de intereses