

# ***El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional para nuevos y veteranos: un análisis multigrupo***

**Gabriela TOPA CANTISANO**  
**José F. MORALES DOMÍNGUEZ**  
**Francisco PALACÍ DESCALS**  
*Universidad Nacional de Educación a Distancia*

## *Resumen*

Se presenta un estudio relativo a los cambios en los contratos psicológicos contruidos por los miembros recién llegados en el Ejército español. Dos muestras de soldados profesionales (de reciente incorporación  $N_1 = 222$  y  $N_2 = 143$ ) y veteranos ( $N = 386$ ) completaron cuestionarios. Primeramente, las respuestas fueron comparadas mostrando que los contratos psicológicos de los recién llegados cambian durante la socialización organizacional y que tales cambios se producen en general las normas de los soldados experimentados. Más aún, los resultados del análisis de ecuaciones estructurales sugieren que la cultura organizacional predice el cumplimiento del contrato psicológico. Las implicaciones de las relaciones entre la cultura organizacional y el contrato psicológico se discuten.

*Palabras claves:* contrato psicológico, cumplimiento, cultura organizacional, análisis multigrupo, militares.

## *Abstract*

A study into changes in the psychological contracts held by newcomers into the Spanish Army is reported. Two samples of professional soldiers (newcomers  $N_1 = 222$  and  $N_2 = 143$ ) and veterans ( $N = 386$ ) completed questionnaire measures. First, responses were compared showing that newcomers' psychological contracts change during organizational socialization and these changes were generally toward the insider norms of experienced soldiers. Moreover, results of structural equation modelling suggested that organizational culture predicts psychological contract fulfillment. The implications of the relationships between organizational culture and psychological contract are discussed.

*Key words:* Psychological contract, Fulfilment, Organizational Culture, Multigroup Analysis, Military.

---

*Dirección de los autores:* Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. c/ Juan del Rosal, 10 Despacho 1.17. 28040 Madrid. *Correo electrónico:* gtopa@psi.uned.es

*Recibido:* noviembre 2004. *Aceptado:* mayo 2005.

El contrato psicológico en la última década ha puesto de manifiesto su capacidad explicativa en relación con diversos aspectos de la vida organizacional y ha acumulado evidencia empírica que apoya estas explicaciones. Pese a ello todavía quedan algunos aspectos inexplorados y que sólo recientemente han llamado la atención a los investigadores, como las relaciones entre el contrato psicológico y la cultura o el clima psicológico en las organizaciones (Kickul y Liao-Troth, 2003).

Este estudio se propone abordar el análisis de las relaciones entre el cumplimiento percibido del contrato psicológico y las dimensiones de la cultura organizacional en dos muestras de militares profesionales españoles, una de soldados de reciente incorporación y otra de compañeros veteranos.

### **El contrato psicológico durante la socialización organizacional**

El proceso de socialización de los nuevos miembros en las organizaciones es (Schein, 1968, 1988; Van Maanen, 1976; Van Maanen y Schein, 1979) una progresiva adopción de las actitudes normativas, los valores, los objetivos y la cultura de la organización, a la vez que un proceso de adquisición de conocimientos (Morrison Wolfe, 1993, 1994; Ostroff y Kozlowski, 1992) y construcción de sentido de la nueva realidad (Louis, 1980). En la investigación empírica se han identificado diferentes fuentes de información disponibles dentro del contexto organizacional más inmediato y se ha sugerido que estas fuentes proveen diversos tipos de información y cambian en su saliencia relativa para el nuevo miembro. También se ha insistido en el papel proactivo de los nuevos empleados en su propio proceso de socialización (Ostroff y Kozlowski, 1993) y en el carácter bidi-

recional de la influencia entre el personal recién incorporado y el grupo de veteranos, con el que comparte su ambiente de trabajo (Anderson y Thomas, 1996).

Pero lo más relevante de todo este período quizá sea que en él se construye el contrato psicológico del empleado con su organización (Anderson y Thomas, 1996; McFarlane Shore y Tetrick, 1994; Rousseau, 2001; Thomas y Anderson, 1998). El contrato psicológico es la creencia individual en un conjunto de promesas y obligaciones que caracterizan una relación entre dos partes. Se trata de un modelo mental flexible que se desarrolla progresivamente a partir de las experiencias pasadas y guiando la integración de informaciones nuevas (Rousseau, 2001). Los esquemas cumplen una función interpretativa y referencial, ayudan a la gente a llenar los vacíos creados por los datos faltantes o incompletos. De este modo ayudarán a los recién llegados a manejarse con la falta de información detallada acerca de su rol y de su relación más amplia con el empleador.

A través del tiempo, los esquemas mentales se van ajustando y sus términos cambian con el *feedback* que el ambiente les proporciona, mejorando así su ajuste a la realidad. La misma autora (Rousseau, 2001) señala que hay dos hallazgos de la investigación sobre los esquemas mentales que son de particular importancia en relación con el cambio de los contratos psicológicos durante la socialización. Por una parte, que los novatos y los expertos difieren en sus esquemas mentales y en el modo de procesar la información que es discrepante con el esquema previo. En este sentido, los expertos tienen mayor cantidad de elementos en sus esquemas y éstos están más integrados, lo que les permite asimilar mejor la información contradictoria. Desde la perspectiva del contrato psicológico, esto podría implicar que los empleados con ma-

yor experiencia pueden mantener diferentes esquemas mentales acerca de su relación de empleo, y también que reaccionarán de modo diferente que los menos experimentados ante las nuevas experiencias. Así, la gente experimentada es más probable que integre sus nuevas experiencias con su empleador dentro de los sistemas de creencias preexistentes y, como contrapartida, es menos probable que cambie sus esquemas ante la primera información discrepante que se le presente.

Por otra parte, el segundo hallazgo de interés es que los esquemas probablemente sólo cambien cuando la gente está motivada para llevar adelante el esfuerzo cognitivo que el cambio requiere. Como, en general, la gente suele estar más dispuesta a prestar atención a la información que es consistente con sus creencias previas, el cambio en los contratos psicológicos requerirá que esté motivada para procesar información discrepante con su esquema mental previo.

### **Empleados nuevos y veteranos: sus contratos psicológicos**

El hecho de que el grupo de trabajo próximo juega un papel muy importante en el proceso de socialización del nuevo miembro ha sido puesto de manifiesto por muchos autores (Anderson, Cunningham-Snell, y Haigh, 1996; Brim, 1966; Louis, 1980; Wanous, Reichers, y Malik, 1984). El grupo provee el ambiente socio cultural y laboral inmediato dentro del cual el empleado deberá aprender sus tareas y responsabilidades, siendo este mismo grupo influenciado por la llegada de un nuevo componente. Por otra parte, la influencia bidireccional entre los miembros veteranos y el recién llegado ha llevado a otros autores a indagar sobre los cambios que los nuevos miembros, esta vez, sufren en sus contratos psicológicos a

lo largo de la socialización. El primero de los estudios en esta línea dejó sentado que los componentes del contrato psicológico de los nuevos empleados cambian a través del tiempo y que la mayoría de tales cambios son incrementos de las obligaciones percibidas en el empleador (Robinson, Kraatz, y Rousseau, 1994). Más tarde, en el estudio efectuado en el Ejército británico (Thomas y Anderson, 1998), se ha comprobado que la importancia atribuida a los componentes del contrato de los Soldados nuevos difieren de los de sus colegas, pero esa diferencia es más acusada en el primer momento de la investigación que ocho semanas después. Este estudio, sin embargo, sólo recoge los cambios de los contratos en un período de la incorporación a la organización que cubre los dos primeros meses que dura el entrenamiento inicial, sin extenderse más allá.

Sobre la base de estos estudios precedentes, en esta investigación esperamos que los contratos psicológicos de los participantes novatos difieran más de aquellos de sus compañeros veteranos cuando recién se han agregado a los grupos de trabajo que dos años más tarde.

### **La cultura organizacional y el contrato psicológico**

La cultura organizacional es un concepto centrado en cómo las personas perciben e interpretan sus propias organizaciones y es una pieza fundamental para comprender muchos procesos psicosociales que se viven dentro de ellas. Su estudio es importante para la psicología social y de las organizaciones porque provee un marco de interpretación de la conducta de las personas dentro del ámbito organizacional. Esto se debe a que los procesos psicosociales asociados a la emergencia de la cultura organizacional influyen

las actitudes y conductas de las personas, en cuanto individuos y en cuanto miembros de grupos sociales, incluidos la permanencia en la organización, la satisfacción laboral, el rendimiento, la confianza en la organización, la justicia percibida, la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, entre muchos otros.

Pese a que hay una variedad de definiciones de la cultura quizá la más comprensiva de todas sea la ofrecida por Schein en 1992, quien concluye que la cultura de un grupo (aquí grupo se refiere a una unidad social de cualquier tamaño) es un patrón de asunciones básicas compartidas que el grupo ha aprendido a través de la solución de sus problemas de adaptación externa y de integración interna, el cual funciona bien como para ser considerado válido y además para ser propuesto a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. Schein sugiere que la cultura organizacional es aprendida por los miembros del grupo que pasan a través de una variedad de procesos de socialización y de comunicación.

En su relación con el contrato psicológico, existen algunos estudios previos (Sparrow, 1996) que señalan el olvido de la cultura organizacional entre las críticas que la investigación sobre el contrato psicológico debe subsanar. Argumentan que la mayoría de las explicaciones relativas al contrato psicológico se sitúan en una perspectiva norteamericana y consideran los componentes del contrato como algo meramente fenomenológico y casi situado en la mirada del investigador, rechazando así la necesidad de responder a cualquier cuestionamiento relacionado con la cultura tanto nacional como organizacional. Sin embargo, es la misma naturaleza perceptiva de los contratos psicológicos la que posibilita, a juicio de otros autores (Thomas

y Au, 2000), la influencia de las diferencias culturales ya que los individuos de diferentes culturas comparten conjuntos de valores y desarrollan marcos cognitivos que usarán para procesar adecuadamente la información de las situaciones concretas, tales como la relación de empleo. Así se concluye que los contratos psicológicos no son una construcción absolutamente individual, sino que son compartidos diferencialmente por las diferentes culturas nacionales, los diversos sistemas e instituciones (Sparrow, 1998).

En esta misma línea de investigación se expone un análisis de cómo las culturas, caracterizadas por perfiles más colectivistas o más individualistas, diferirán en su conceptualización del contrato psicológico y cómo las respuestas conductuales de las personas ante las percepciones de ruptura del contrato serán sistemáticamente diferentes en función de las características de la cultura compartida (Thomas y Au, 2000). Así, la percepción del cumplimiento del contrato podría resultar influida por las características culturales a partir de tres mecanismos que están interrelacionados: la percepción selectiva de las claves de la situación, los sesgos atributivos respecto a la controlabilidad del incumplimiento del contrato y la distancia cultural relativa entre el individuo y la organización. También se propone que en las culturas, existen a modo de guiones de actuación ante las distintas situaciones, los cuales prescriben la forma de reaccionar ante los hechos concretos. Así, debido a que las creencias normativas y los valores compartidos en las diversas culturas afectan las actitudes de los individuos en la relación de empleo, se sugiere que tales diferencias culturales resultarán en diferentes patrones de respuesta ante el cumplimiento percibido del contrato psicológico. Esto parece consistente con la investigación que sugiere la existencia de diferencias culturales

en los procesos de decisión (Mann, Radford, y Burnett, 1998) y en las conductas de elección (Chu, Spire, y Sueyoshi, 1999), de tal modo que los individuos culturalmente diferentes evaluarían los términos del contrato psicológico usando diferentes principios y ello afectaría, de modo diverso, a sus actitudes y conductas.

Dentro de esta misma línea argumentativa aunque con más clara orientación empírica otros investigadores (Westwood, Sparrow, y Leung, 2001) exploran en qué medida los contratos psicológicos de los directivos de empresas en Hong Kong están relacionados con un elemento fundamental de la cultura de las empresas: las políticas y prácticas de gestión internas. Recoge así una idea ya expuesta anteriormente, que las políticas de gestión de los Recursos Humanos (RRHH) son, a la vez, importantes determinantes y también reforzadores de la cultura de las organizaciones (Beaumont, 1996). Su estudio revela cómo los diversos climas de gestión de los RRHH en las empresas engendran prácticas prevalecientes específicas y cómo éstas, a su vez, se relacionan con el contrato psicológico. En concreto, se proponen valorar el impacto del clima de gestión de los recursos humanos en la relación de empleo y encuentran que, cuando menos dos dimensiones del contrato psicológico, el compromiso de la empresa por proporcionar equidad en las relaciones y garantizar un clima de trabajo seguro y recompensante, se ven afectadas por las prácticas de gestión imperantes. Concluyen entonces que, en cuanto componente de la cultura de las empresas, las prácticas de gestión de los recursos humanos son un fuerte determinante de los contratos psicológicos construidos por los empleados.

Todas las perspectivas aportadas hasta aquí, coinciden en considerar la cultura como un antecedente de las percepciones

de los empleados respecto al cumplimiento adecuado de sus contratos psicológicos por parte de la organización. Sobre la base de estas argumentaciones, en este estudio se espera comprobar que las dimensiones de la cultura de los grupos de trabajo son importantes predictores del cumplimiento percibido del contrato psicológico. Partiendo de estos trabajos previos, se formulan las hipótesis como sigue:

1. Se espera que los contratos psicológicos de los militares de reciente incorporación se asemejen progresivamente a los de sus compañeros veteranos, es decir que:
  - a) Haya mayor número de diferencias significativas en las promesas percibidas cuando los nuevos acaban de incorporarse a los grupos de trabajo
  - b) Haya menor número de diferencias significativas en la percepción del cumplimiento de las promesas cuando los nuevos miembros cumplan dos años de permanencia en los grupos de trabajo.
2. Se espera que las dimensiones de la cultura organizacional sean predictores eficaces del cumplimiento percibido del contrato psicológico, tanto para los militares nuevos como para los más veteranos.

## Método

### *Muestra y procedimiento*

El presente estudio ha contado con dos muestras de soldados profesionales españoles pertenecientes al Ejército de Tierra. Los militares de reciente incorporación han participado en un estudio longitudinal con dos momentos de recogida de datos: el primero de ellos se efectuó cuando se integraban en sus

unidades operativas, luego de haber superado el período de entrenamiento de diez semanas y haber formalizado su contrato laboral con la organización (N = 222), el segundo cuando habían transcurrido dos años y debían renovar su contrato laboral (N=143). Los militares veteranos, designados así porque cumplían la condición de haber renovado uno o más contratos laborales, participan en un estudio transversal contemporáneo con el segundo momento del estudio longitudinal y pertenecen a las mismas unidades operativas de sus compañeros menos experimentados (N=386). Mientras que los cuestionarios de los soldados novatos se identificaron como exigía el diseño, el estudio con los veteranos fue anónimo, identificándose los sujetos tan sólo por su Unidad de pertenencia. En ambos casos los datos se recogieron en un cuadernillo de preguntas, que contenía diversas escalas y estaba precedido por una explicación breve del propósito del estudio y unas instrucciones sobre el modo de responder las preguntas. El procedimiento de suministro consistió en visitas de los miembros del equipo investigador a la sede de las diversas unidades en el territorio español durante las cuales se reunió al personal militar en el comedor para que completasen el cuadernillo.

### **Instrumentos**

#### *Cuestionario de contrato psicológico:*

Se construyó siguiendo el modelo de Robinson y consta de dos escalas, ambas conteniendo un listado de dimensiones de la relación de intercambio laboral especialmente destacadas: formación profesional militar, promoción y ascenso, salario, estabilidad laboral, igualdad de oportunidades para ambos sexos. (Robinson, 1996). En la primera parte se preguntaba a los sujetos en qué medida el Ejército les había prometido cada una de

esas cosas a cambio de su trabajo. La escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos iba desde 0 (Nada prometido) a 4 (Muy prometido). En la segunda parte se les ofrecía la misma escala y se les pedía que indicasen en qué medida el Ejército les había dado cada una de esas realidades antes prometidas. En este caso la escala de respuesta, también iba de 0 (Nada) a 4 (Mucho).

Los participantes recién incorporados respondieron en el Tiempo 1 tan sólo a la primera parte, es decir a la referente a promesas del Ejército. En el Tiempo 2 respondieron a la segunda parte relativa al cumplimiento de tales dimensiones y a los restantes instrumentos del estudio. Los soldados veteranos lo hicieron de manera conjunta en el único momento de recogida de datos en el que participaron.

#### *Cuestionario de Conductas Normativas Militares:*

Este cuestionario se construyó para la investigación, adaptando para el contexto laboral específico de las Fuerzas Armadas el Cuestionario de Conductas Normativas organizacionales (CNO-2) de Alonso y Sánchez (Alonso Amo, 1997) que tiene por objeto evaluar la cultura de los grupos de trabajo. Del cuestionario original sólo se utilizaron aquellos ítems que se consideraron relevantes para el tipo específico de tareas desarrollado por esta organización. Se pregunta a los sujetos en qué medida creen que cada una de esas conductas es característica o típica de su Unidad, siendo la escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos de 0 (Nada característica) a 4 (Muy característica).

Las dimensiones que surgen del análisis exploratorio son *consideración, colaboración y disponibilidad*. La dimensión de *consideración* de las personas se define como el reconocimiento de que éstas son objeto,

el respeto por lo que son, hacen y piensan, la estimación de ellas por sí mismas. La dimensión *colaboración/apoyo* se refiere a un acuerdo entre las personas para realizar acciones que llevan a alcanzar objetivos y fines que son de mutuo interés o que posibilitan el logro de los objetivos y fines personales de los miembros. La *disponibilidad* es aquella decisión de compartir tiempo, información y recursos entre los miembros del grupo.

### ***Índice de acuerdo intragrupo***

En aquellas investigaciones, como la presente, en que se intentan medir constructos no sólo de nivel individual, sino también de nivel grupal u organizacional, con frecuencia los datos obtenidos a nivel individual son agregados para operacionalizar los citados constructos. En tales casos, los investigadores implícita o explícitamente están proponiendo un modelo de composición para sus constructos (Klein, Conn, Smith, y Sorra, 2001; Kozlowski y Klein, 2000; Rousseau, 1985). Los *modelos de composición* especifican las relaciones funcionales entre constructos que se refieren al mismo contenido pero describen fenómenos cualitativamente diferentes al nivel individual y al nivel de los grupos de trabajo (Chan, 1998; Glisson y James, 2002; Rousseau, 1985). La tipología de la composición elemental presentada por Chan permite distinguir entre cinco modelos de los cuales el modelo adecuado de composición para la cultura es el modelo que Chan llama de *cambio de referente*. Este modelo es el aplicado por Alonso y Sánchez en su cuestionario CON - 2, porque la cultura es una propiedad del sistema social o del grupo de trabajo y no del individuo, y esta diferencia se refleja en el cambio de referente de lo individual a lo colectivo (Alonso Amo y Sánchez García, 1998). Usando respuestas individuales para medir la cultura, el sujeto debe responder

describiendo las expectativas conductuales o las creencias normativas de la gente en la unidad de trabajo a la que pertenece. El foco de la atención está en lo que el sujeto cree que son las creencias normativas o expectativas conductuales de la gente, mas que en las suyas propias. El acuerdo intragrupo se requiere para justificar el agregado de las respuestas individuales dentro del grupo de trabajo como una representación de un constructo de nivel grupo. Si no hay acuerdo intragrupo las respuestas individuales no se pueden componer ya que la falta de consenso sugiere que las expectativas comunes y las normas no se han identificado adecuadamente. Para operativizar el acuerdo intragrupo en este estudio se ha usado el índice de acuerdo intragrupo (Burke, Finkelstein, y Dusig, 1999). El resultado del citado índice debe ser menor o igual a 1 para que los datos puedan ser agregados, ya que de lo contrario estaría indicando que hay una excesiva dispersión de las puntuaciones y un bajo acuerdo intragrupo, de modo que no sería legítimo sumar o promediar las respuestas individuales y predicar tales respuestas del grupo. En todas las dimensiones de la cultura, para ambos grupos los índices de acuerdo han sido adecuados, resultando siempre iguales o inferiores a 1.

### ***Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) multigrupo***

Debido a que en el caso del *Cuestionario Conductas Normativas Militares* sólo se usó una parte de los ítems originales y se modificó su redacción, los datos fueron sometidos al análisis factorial confirmatorio para determinar el ajuste de la estructura factorial a los datos y su invarianza entre ambas muestras. El análisis multigrupo que se aplica con AMOS 5 es un procedimiento que permite comprobar el ajuste del modelo a los datos y

la invarianza de la estructura factorial en los dos grupos de participantes. Se recomienda contar en estos análisis con grupos de tamaño semejante, por lo que debido a la desigualdad del tamaño muestral en este caso se ha usado la muestra completa de soldados y una muestra aleatoria de veteranos correspondiente al 50% del total. Como se recomienda (Byrne, 2001) en el análisis multigrupo, se ha de comenzar por un modelo con ajuste adecuado probado en cada una de las muestras por separado y que se considera el modelo base con el cual se han de comparar los otros modelos más restrictivos. En ese modelo se han empleado en ambos casos las matrices de datos empíricos y el análisis se ha efectuado con el procedimiento de máxima verosimilitud debido a que provee de indicadores más estables. La estructura factorial propuesta ajusta ligeramente mejor a los datos de los soldados novatos que a los de los veteranos, lo cual parece razonable si se toma en cuenta el tamaño de la muestra. En figura 1 se aprecian las estimaciones estandarizadas del modelo para cada una de las muestras.

El análisis multigrupo impone sucesivamente restricciones sobre las cargas factoriales, sobre la covarianza entre los factores latentes y finalmente sobre las covarianzas entre los errores de medida, obligándolas a mantenerse iguales entre las dos muestras. Así permite, sobre la base de los valores del estadístico  $\chi^2$  y su nivel de probabilidad asociado, determinar si la imposición de tales restricciones empeora sensiblemente el ajuste estadístico del modelo. En la comparación de modelos, en el caso de que el valor de probabilidad asociado al estadístico sea superior a  $\alpha = 0.05$  esto indica que no hay variación entre las dos muestras ya que la imposición de las restricciones no empeora el ajuste del modelo a los datos. En tabla 1 se aprecian los estadísticos referidos al modelo básico y a los análisis multigrupo que no permiten afirmar que la estructura factorial sea invariante en ambas muestras, ni en lo referente a las cargas factoriales, ni a la covarianza de las dimensiones estructurales y mucho menos aún en los errores residuales. Los estadísticos de

Tabla 1. Estadísticos de ajuste en modelo base y en análisis multigrupo para el AFC.

<i>Estadísticos de ajuste</i>	$\chi^2$ (g.l.)	<i>p</i>	<i>CMIN/</i> <i>DF</i>	$\Delta\chi^2$ (g.l.)	<i>p</i>	<i>GFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
<i>Modelo base (Veteranos)</i>	124.07 (87)	0.006	1.39			0.90	0.94	0.05
<i>Modelo base (Novatos)</i>	120.54 (87)	0.010	1.39			0.92	0.95	0.04
<i>Análisis multimuestra: modelo sin restricciones</i>	242.19 (174)	0.000	1.43			0.91	0.95	0.03
<i>Modelo con cargas factoriales restringidas</i>	327.41 (186)	0.000	1.76	85.22 (12)	0.000	0.88	0.88	0.05
<i>Modelo con cargas factoriales y covarianza entre factores restringida</i>	332.68 (192)	0.000	1.73	90.49 (18)	0.000	0.88	0.88	0.05
<i>Modelo con cargas factoriales, covarianza entre factores y covarianzas entre errores de medida restringidas</i>	429.64 (207)	0.000	2.07	187.45 (33)	0.000	0.85	0.82	0.06



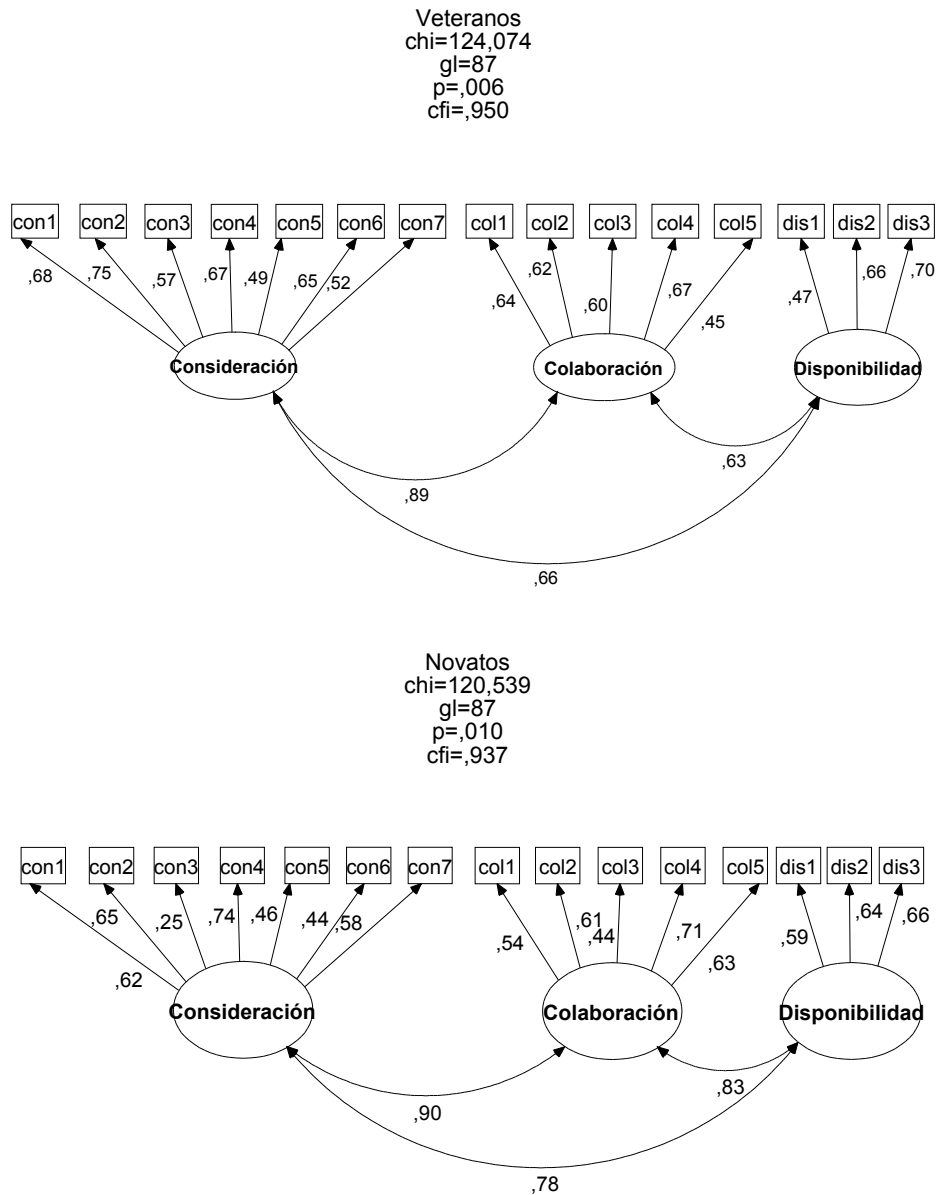


Figura 1. Estimaciones estandarizadas del modelo base del AFC multigrupo en ambas muestras.

ajuste incluso empeoran cuando se imponen restricciones y el valor nivel de probabilidad asociado al incremento del estadístico global es siempre menor a  $\alpha$ .

## Resultados

Los estadísticos descriptivos y la matriz de correlaciones de las variables se ofrecen en tabla 2.

Para aportar apoyo a la primera de las hipótesis se han realizado análisis de varianza en función de la condición de miembro nuevo o veterano dentro de la organización. Debido a que los participantes estaban integrados en distintas unidades operativas, también se ha incluido esta variable en el análisis de la varianza. Los análisis se han hecho por separado para las promesas y para el cumplimiento de las dimensiones del contrato psicológico. Los datos confirman el sentido de las hipótesis ya que, tal como se aprecia en tabla 3, en el momento en que los nuevos miembros se incorporan a los grupos de trabajo difieren en sus

Tabla 3. Anovas factoriales para las promesas y el cumplimiento del contrato psicológico.

Crterios		F(gl)	p
Promesa sueldo	Modelo	2.79 (23)	0.000
	Rango	4.11(1)	0.043
Promesa promoción/ascenso	Modelo	2.61 (23)	0.000
	Rango	3.16(1)	0.07
Promesa estabilidad laboral	Modelo	1.49(23)	0.06
	Rango	6.89(1)	0.009
Cumplimiento sueldo digno	Modelo	2.86 (23)	0.000
	Rango	4.26(1)	0.039
Cumplimiento estabilidad laboral	Modelo	2.89 (23)	0.000
	Rango	16.54(1)	0.000

percepciones de las promesas del contrato psicológico de los compañeros veteranos en la dimensión sueldo digno, promoción y ascenso y estabilidad laboral, aunque algunos de estos valores son sólo tendenciales. En comparación los soldados novatos, al cabo de dos años de permanencia en las unidades operativas, difieren de sus compañeros más experimentados sólo en su percepción del cumplimiento relativo al salario digno y a la estabilidad laboral (figura 2). En este senti-

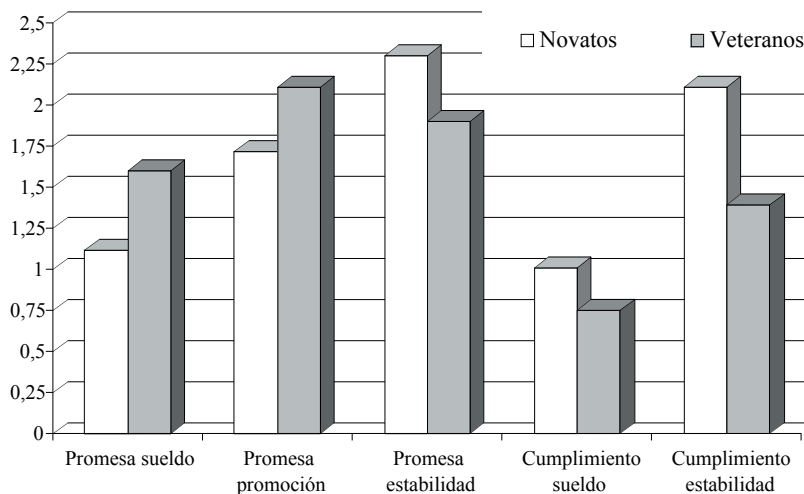


Figura 2. Diferencias en contrato psicológico entre miembros nuevos y veteranos.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos y correlaciones entre variables. En los descriptivos, los datos de los veteranos están entre paréntesis. En correlaciones, los datos de los veteranos se presentan en la diagonal superior y los que corresponden a los novatos en la diagonal inferior.

Variables	Media	d.t.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Cumplimiento formación profesional	2.2	.93	1	.22**	.30**	.26**	.29**	.27**	.27**	.01	.24**	.41**	.07	.10*	.03	.05	.07
2. Cumplimiento salario digno	1.27	1.11	.21*	1	.30**	.39**	.34**	.20**	.23**	.2	.06	.11*	.20**	.08	.15**	.14**	.08
3. Cumplimiento promoción/ascenso	1.55	1.17	.29**	.42**	1	.42**	.41**	.25**	.30*	.02	.17**	.11*	.03	.39**	.15**	.10**	.08
4. Cumplimiento alojamiento	2.14	.91	.27**	.26**	.29**	1	.44**	.30**	.34**	.03	.15**	.09	.00	.11**	.36**	.12	.11*
5. Cumplimiento estabilidad laboral	2.06	.98	.30**	.41**	.47**	.35**	1	.32**	.30**	.05	.17**	.06	-.05	.08	.09	.41**	.11*
6. Cumplimiento igualdad entre sexos	1.73	1.25	.16	.30**	.32**	.25**	.35**	1	.21**	.13**	.12*	.24**	.17*	.21**	.19*	.22	.54**
7. Consideración	1.78	.75	.18*	.34**	.32**	.26**	.41**	.41**	1	.21**	.42**	.13*	-.05	.07	.16**	.05	.02
8. Colaboración	1.81	.78	.18*	.36**	.32**	.25**	.32**	.52**	.66**	1	-.15**	.16**	.11*	.13**	.09	.17**	.14**
9. Disponibilidad	2.16	.89	.16	.24**	.31**	.22**	.32**	.28**	.54**	.55**	1	.15**	.06	.10	.14**	.09	.07
10. Promesa formación militar	2.30	1.02	.29**	.22**	.18*	.24**	.22**	.13	.12	.08	.07	1	.49**	.48**	.38**	.45**	.43**
11. Promesa salario digno	1.22	1.14	.04	.15	.29**	.20*	.20*	.21*	.18*	.22**	.13	.33**	1	.60**	.59**	.55**	.60**
12. Promesa promoción/ascenso	1.76	.97	.13	.11	.14	.17*	.02	.21*	.17*	.27**	.21*	.48**	.57**	1	.57**	.58**	.49**
13. Promesa alojamiento	2.15	1.11	.08	.09	.12	.13	.15	.25**	.20*	.17*	.07	.35**	.53**	.45**	1	.57**	.49**
14. Promesa estabilidad laboral	2.23	1.00	.06	.05	.22**	.05	.22*	.24**	.14	.19*	.12	.40**	.41**	.45**	.51**	1	.51**
15. Promesa igualdad de oportunidades	2.25	1.23	.13	.08	.12	.05	-.00	.33**	.02	.08	.05	.28**	.23**	.46**	.34**	.24**	1
	(2.23)	(1.43)															

do, debemos afirmar que nuestras hipótesis se respaldan con los datos ya que, conforme pasa el tiempo, los contratos psicológicos de los nuevos miembros se asemejan más a los de sus compañeros veteranos.

Para encontrar apoyo a la segunda hipótesis se ha recurrido al análisis multigrupo con un modelo de ecuaciones estructurales. En el modelo estructural propuesto se encuentran tres variables latentes exógenas las dimensiones de la cultura organizacional consideradas y una variable latente endógena que es el cumplimiento de contrato psicológico. Todas las variables latentes tienen como indicadores observables los ítems de los cuestionarios utilizados. El modelo ajusta de manera adecuada a ambos grupos de militares, aunque lo hace un poco mejor entre los veteranos. El análisis multigrupo nos muestra que el modelo tiene variaciones entre un grupo y otro, no sólo por-

que se ha admitido una correlación entre los errores de dos ítems distintas en cada muestra, sino sobre todo porque el peso de regresión de cada una de las dimensiones de la cultura sobre el cumplimiento es diverso según se trate de los novatos o los veteranos. Del mismo modo el porcentaje de varianza explicado en el cumplimiento del contrato psicológico es mayor en la muestra de novatos que en la de veteranos.

En tabla 4 se aprecian los estadísticos referidos a los modelos base y a los análisis multigrupo que no permiten afirmar que la estructura factorial sea invariante en ambas muestras. Así se debe reconocer que las dimensiones de la cultura tienen poder predictivo sobre la percepción del cumplimiento de los términos del contrato psicológico, pero que este modelo presenta variaciones entre los novatos y los expertos (figura 3).

Tabla 4. Estadísticos de ajuste de los modelos base y de los análisis multigrupo para el modelo estructural.

<i>Estadísticos de ajuste</i>	$\chi^2$ (g.l.)	<i>p</i>	<i>CMIN/</i> <i>DF</i>	$\Delta\chi^2$ (g.l.)	<i>p</i>	<i>GFI</i>	<i>RMSEA</i>
<i>Modelo base (Veteranos)</i>	329.87 (182)	0.000	1.82			0.92	0.04
<i>Modelo base (Novatos)</i>	255.46 (182)	0.000	1.4			0.91	0.05
<i>Análisis multimuestra: modelo sin restricciones</i>	500.67 (364)	0.000	1.37			0.92	0.03
<i>Modelo con cargas factoriales restringidas</i>	611.65 (381)	0.000	1.61	110.97 (17)	0.000	0.87	0.04
<i>Modelo con cargas factoriales y pesos de regresión entre latentes</i>	617.37 (390)	0.000	1.60	111.29 (20)	0.000	0.87	0.05
<i>Modelo con cargas factoriales, pesos de regresión entre latentes y covarianzas entre factores</i>	617.57 (391)	0.000	1.58	116.7 (26)	0.000	0.87	0.05
<i>Modelo con cargas factoriales, pesos de regresión entre latentes, covarianza entre factores y covarianzas entre errores de medida restringidas</i>	748.07 (413)	0.000	1.81	116.89 (27)	0.000	0.81	0.05

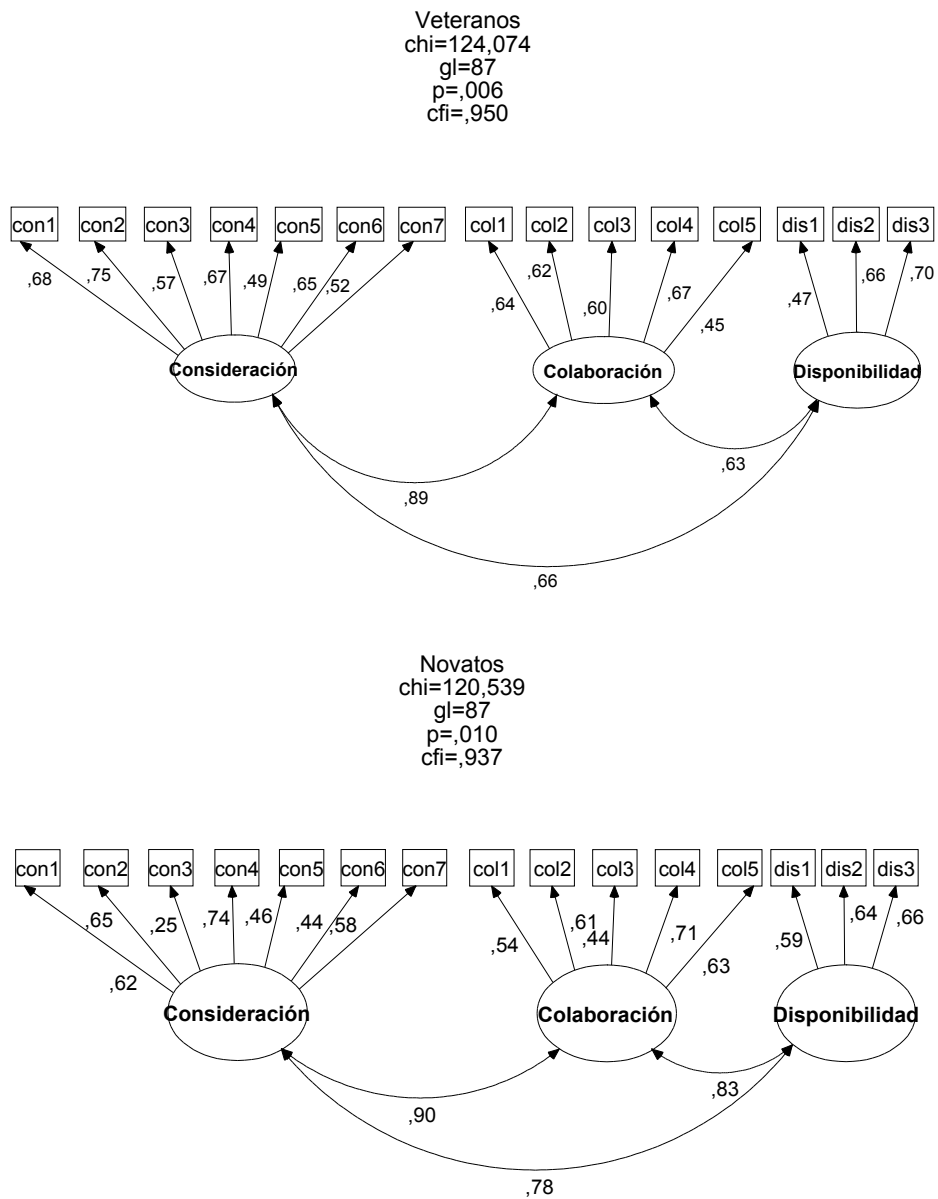


Figura 3. Estimaciones estandarizadas del modelo estructural en ambas muestras.

## Discusión

El presente estudio tenía como objetivo principal indagar en las relaciones que las dimensiones de la cultura de los grupos de trabajo, percibidas por sus miembros, tienen con el contrato psicológico de esos mismos trabajadores. Para alcanzar dicho propósito se seguían dos caminos, uno de ellos consistente en comprobar cómo las percepciones de los miembros más recientes del grupo se asemejaban con el correr del tiempo a las de sus compañeros veteranos. El otro consistente en proponer un modelo global donde las dimensiones de la cultura eran predictores del cumplimiento percibido de los términos del contrato psicológico. Ambas hipótesis han encontrado apoyo en los datos.

Por lo que respecta a la primera, se verifican diferencias entre los novatos y los veteranos en tres dimensiones de las promesas del contrato psicológico cuando los nuevos se acaban de incorporar a los grupos de trabajo, diferencias que se reducen a sólo dos dimensiones cuando se valora el cumplimiento dos años después. En este sentido se siguen de cerca los hallazgos precedentes de otro estudio también efectuado en el ámbito militar (Thomas y Anderson, 1998), pero se amplían al comparar no sólo las promesas sino también el cumplimiento percibido. Por lo que se refiere a la segunda de las hipótesis, el modelo propuesto logra un buen ajuste a los datos, tanto para los miembros más nuevos como para los más expertos, aunque no es invariante entre las dos muestras. Por el contrario, se observan interesantes diferencias en las estimaciones estandarizadas, ya que la dimensión consideración, aunque siempre es la que más influye sobre la percepción del cumplimiento, muestra un peso de regresión mayor para los veteranos que para los novatos. Además para estos últimos la dimensión

disponibilidad no tiene una influencia significativa. Estos hallazgos parecen confirmar otros previos que han mostrado las fuertes conexiones entre las características culturales de las unidades (moral, solidaridad) y los resultados como la efectividad en el combate o la autoeficacia percibida (Savage y Gabriel, 1976; Shamir, Brainin, Zakary, y Popper, 2000; Shibusani, 1978). En este sentido también son coherentes nuestros resultados con otros que (Griffith, 1989, 2002) han demostrado cómo una dimensión de la cultura de las unidades, la cohesión, tiene poder predictivo sobre el bienestar psicológico de los miembros, y de la Unidad como grupo, sobre su intención de abandono del grupo de trabajo y, lo que es más importante, sobre la preparación para el combate percibida. Tales asociaciones, que tienen un fuerte soporte intuitivo, se explican además porque en el contexto militar muchas tareas se relacionan con la interdependencia entre los miembros del grupo. Así, desarrollar bien el propio trabajo y actuar cooperativa y eficazmente con los otros, da sentido y propósito a la tarea propia a la vez que fortalece los lazos con los otros individuos miembros del grupo.

Los resultados sugieren algunas reflexiones. Es posible que, tal como señala una reciente revisión meta-analítica (Topa, Palací, y Morales, 2004), la pregunta clave sea si las personas organizan sus percepciones basándose en los rasgos objetivos de su ambiente de trabajo o según otros constructos más significativos, tales como sus valores, sus necesidades, las normas de grupo y la cultura de las organizaciones. En esta organización significativa de las percepciones de la realidad, incluida la referida al cumplimiento que se ha recibido por parte de la organización, podría corresponder un peso importante a las normas grupales. Éstas incluso podrían amortiguar el impacto del incumplimiento

sobre la satisfacción o la intención de abandono, ya que las personas pueden sopesar sus inversiones y sus beneficios en el trabajo y decidir que aunque no han recibido de la empresa todo lo prometido, el grupo de trabajo les brinda una consideración y un apoyo que hace más llevadera la carga. Esta idea parece recogida por las últimas modificaciones que el Ministerio de Defensa ha hecho a sus campañas de reclutamiento, acentuando los aspectos sociales y la amistad con los compañeros de trabajo por encima de la calidad de la formación o de las oportunidades de conseguir un salario elevado.

El presente trabajo se ha visto afectado por limitaciones importantes. Entre las más destacadas se debe señalar que las muestras no son representativas y que, en comparación con los tamaños poblacionales, son pequeñas. Otra dificultad ha consistido en la necesidad de identificar a los participantes del estudio con los soldados, ya que formaban parte de un diseño longitudinal, pero esa identificación podría haber introducido una fuente de sesgo en las respuestas debida a la deseabilidad social. A esto habría que añadir que todos los datos proceden del autoinforme, aunque es cierto que de dos informadores diferentes, pero dentro de cada grupo esto puede incluir una fuente de error no controlada procedente de la varianza común.

Algunos aspectos del diseño podrían mejorarse, como llevar a la práctica dos estudios longitudinales, uno con los soldados más experimentados y otro con los novatos, lo que nos permitiría proponer hipótesis causales en sentido más amplio. Finalmente sería interesante disponer de otras medidas de ruptura percibida del contrato psicológico que nos permitan verificar la hipótesis según la cual el apoyo y la consideración de los compañeros moderan el impacto de la ruptura en los resultados.

## Referencias

- Alonso Amo, E. (1997). Aplicación del método del calibrado en la evaluación y análisis de la cultura a una muestra de 22 grupos de trabajo. *VI Congreso de Psicología Social*. San Sebastián.
- Alonso Amo, E. y Sánchez García, J.C. (1998). El método del calibrado en el análisis y evaluación de la cultura: aplicación a una muestra de 30 grupos de trabajo. *IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Valladolid.
- Anderson, N., Cunningham-Snell, N. y Haigh, J. (1996). Induction Training as Socialization: current Practice and attitudes to Evaluation in British Organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(4), 169- 183.
- Anderson, N. y Thomas, H. (1996). Work Group Socialization. En M.A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (págs.423-450). Nueva York: John Wiley and Sons. Ltd.
- Beaumont, P.B. (1996). *Human Resource Management: Key concepts and skills*. Londres: Sage.
- Brim, O.G. (1966). Socialization through the life cycle. En O.G. Brim y S. Wheeler (Eds.), *Socialization after Childhood: Two Essays*. Nueva York: Wiley.
- Burke, N.J., Finkelstein, L.M. y Dusig, M.S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49-68.
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with AMOS*. Londres: L.E.A.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.

- Chu, P.C., Spires, E.E. y Sueyoshi, T. (1999). Cross-cultural differences in choice behavior and use of decision aids: A comparison of Japan and U.S. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(2), 147- 170.
- Glisson, C. y James, L. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Griffith, J. (1989). The army's new unit personnel replacement and its relationship to unit cohesion and social support. *Military Psychology*, 1, 17- 34.
- Griffith, J. (2002). Multilevel Analysis of Cohesion's relation to Stress, Well-being, Identification, Disintegration and Perceived Combat Readiness. *Military Psychology*, 14(3), 217 - 239.
- Kickul, J. y Liao-Troth, M.A. (2003). The meaning behind the message: climate perceptions and the psychological contract. *Mid-American Journal Business*, 18(2), 23-32.
- Klein, K.J., Conn, A.B., Smith, D.B. y Sorra, J.S. (2001). Is everyone in agreement?. An explorations of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16.
- Kozlowski, S. y Klein, K.J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. Contextual, temporal and emergent processes. En K.J. Klein y W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (págs. 3-90). San Francisco: Jossey- Bass.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25.
- Mann, L., Radford, M. y Burnett, P. (1998). Cross cultural differences in self-report- ed decision-making style and confidence. *International Journal of Psychology*, 33(5), 325-335.
- McFarlane Shore, L. y Tetrick, L. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. En C.L. Cooper y D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1 (págs. 91-109). Chichester: Wiley.
- Morrison Wolfe, E. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Morrison Wolfe, E. (1994). Learning the ropes: Information acquisition during Socialization. *Manuscrito no publicado*.
- Ostroff, C. y Kozlowski, S. (1992). Organizational Socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849- 874.
- Ostroff, C. y Kozlowski, S. (1993). The role of mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during early Organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170- 83.
- Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 576-599.
- Robinson, S., Kraatz, M.S. y Rousseau, D. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137- 152.
- Rousseau, D. (1985). Issues of level in organizational research: a mult-level and cross-level perspectives. En B.M. Straw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (págs. 1-37). Greenwich: JAI Press.
- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occu-*



- pational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Savage, P.L. y Gabriel, R.A. (1976). Cohesion and disintegration in the American Army. *Armed Forces and Society*, 2, 340-376.
- Schein, E.H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Schein, E.H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, 30, 53- 65.
- Shamir, B., Brainin, E., Zakary, E. y Popper, M. (2000). Perceived combat readiness as collective efficacy: Individual and group level analysis. *Military Psychology*, 12, 105-119.
- Shibutani, T.L. (1978). *The derelicts of Company K: A sociological study of demoralization*. Berkeley: California University Press.
- Sparrow, P.R. (1996). Careers and the psychological contract: Understanding the European Context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 479-500.
- Sparrow, P.R. (1998). New organizational Forms, Processes; Jobs and Psychological Contracts: Resolving The HRM Issues. En P. Sparrow y M. Marchington (Eds.), *Human Resource Management: The New Agenda* (págs. 117- 142). Londres: Pittman.
- Thomas, D.C. y Au, K. (2000). Cultural variation in the psychological contract. *Academy of Management Proceedings*.
- Thomas, H. y Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745- 767.
- Topa, G., Palacé, F. y Morales, J. F. (2004). Psychological contract breach and outcomes: a meta-analytic review. *Manuscrito no publicado*.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. En R. Dublin (Ed.), *Handbook of work, organization and society* (págs. 67-130). Chicago: Rand Mc Nally.
- Van Maanen, J. y Schein, E.H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. En B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior, Vol. 1* (págs. 209- 264). Greenwich: JAI Press.
- Wanous, J.P., Reichers, A. y Malik, S.D. (1984). Organizational socialization and group development: towards an integrative perspective. *Academy of Management Review*, 9(4), 670-683.
- Westwood, R., Sparrow, P.R. y Leung, A. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 621-651.

