

# MODELO EXPLICATIVO DE LA RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO A TRAVÉS DE LA INCONGRUENCIA

*M<sup>a</sup> Dolores de la Rosa Navarro* ([mdrosnav@upo.es](mailto:mdrosnav@upo.es))

UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE, SEVILLA

Departamento de Dirección de Empresas  
(Área de Organización de Empresas y Marketing)

## Resumen

La mayor parte de los estudios desarrollados en el ámbito del contrato psicológico se han centrado en las consecuencias de su ruptura, siendo pocos los que han tratado de indagar en su proceso de formación o en el origen de aquélla. Las dos principales causas de ruptura son, por un lado, el incumplimiento expreso de la organización de sus promesas, y por otro, la discrepancia entre las partes al interpretar las promesas formuladas por aquélla (incongruencia). Nuestro trabajo se centra en esta última. Pensamos que cuanto más información disponga el empleado más ajustada será su percepción de las promesas que le hace la organización, y de esta forma menor será la posibilidad de incongruencia, y por tanto, de experimentar ruptura de su contrato psicológico. Proponemos una serie de hipótesis en las que se relacionan características individuales que favorecen la búsqueda de información con la percepción de ruptura del contrato psicológico. De entre ellas encontramos evidencias que apoyan la relación entre el tiempo del individuo en la organización, la implicación en el trabajo, la responsabilidad y el locus de control con la percepción de ruptura del contrato psicológico.

**Palabras clave:** Contrato psicológico, incongruencia, búsqueda de información, características individuales.

## Abstract

While much of the research on psychological contracts has focused on the consequences of contract breach, there has been very little research looking at the process by which the psychological contract is formed and the causes of contract breach. We think the information shared between employees and organization is a critical factor for agreement and mutual understanding with respect to promises and obligations, which directly contributes to mutuality or reduces incongruence, and thus the perception of contract breach. We have proposed some hypotheses that relate individual characteristics, which favor information seeking behavior, with psychological contract breach. Our results support some of them; specifically, we have found that the employee's organizational tenure, the job involvement, the conscientiousness and the locus of control are related to the perception of psychological contract breach.

**Key words:** psychological contract breach, incongruence, information seeking, individual characteristics.

## INTRODUCCIÓN

El estudio del contrato psicológico ha ido adquiriendo importancia en los últimos años en tanto las investigaciones han ido arrojando evidencias que confirman las consecuencias negativas de su ruptura para el comportamiento y las actitudes de los empleados. Nos encontramos en la literatura múltiples estudios que han demostrado que la percepción de ruptura afecta negativamente al desempeño en el puesto (Robinson, 1996; Turnley y Feldman, 2000), la intención de permanecer (Robinson y Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley y Feldman, 2000; Tekleab y Taylor, 2003) o los comportamientos extra rol (Robinson y Morrison, 1995; Robinson, 1996; Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Turnley y Feldman, 2000), así como también a variables actitudinales como la confianza (Robinson y Rousseau, 1994; Robinson y Morrison, 1995; Robinson, 1996), el compromiso (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000) o la satisfacción en el trabajo (Robinson y Rousseau, 1994; Tekleab y Taylor, 2003; Tekleab, Takeuchi y Taylor, 2005).

Sin embargo han sido escasos los trabajos que se han ocupado de indagar en la formación del contrato psicológico y el origen de su ruptura (Morrison y Robinson, 1997; Robinson y Morrison, 2000; Rousseau, 1995, 2001, Tekleab y Taylor, 2003; Raja, Johns y Ntalianis, 2004). Pensamos que resulta fundamental seguir investigando al respecto precisamente para evitar las citadas consecuencias derivadas del incumpliendo de las expectativas de los empleados.

### 1. LA INCONGRUENCIA COMO ANTECEDENTE DE LA RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

El contrato psicológico es un concepto fundamentalmente subjetivo, constituido por las creencias del empleado respecto a las obligaciones recíprocas existentes entre él y la organización con la que mantiene una relación de empleo (Rousseau, 1995; Morrison y Robinson, 1997). De modo que ni la organización (como entidad) ni los agentes que la representan, sostienen un contrato psicológico (Morrison y Robinson, 1997) pero son ellos los que inducirán las expectativas que los empleados desarrollen. La información suministrada por la organización, expresamente con sus acciones y decisiones, o indirectamente con sus políticas, objetivos y estrategias, infunden en sus empleados ideas respecto a las oportunidades que se les brindan. Por lo que la organización no sólo debe preocuparse por establecer una determinada relación, sino también debe cuidar cómo la perciben sus empleados (Robinson, 1996).

Precisamente el carácter subjetivo del contrato psicológico hace que la comprensión que desarrolle el individuo no tenga porqué coincidir con la idea que sobre la relación de empleo tengan los agentes de la organización (Rousseau, 1989; Sims, 1994; Morrison y Robinson, 1997; Rousseau, 2001) o los demás compañeros. Al respecto Morrison y Robinson (1997) proponen un modelo en el que se distingue el incumplimiento expreso de una promesa por parte de la organización (*reneging*) de la falta de coincidencia de empleado y agente para interpretarla (incongruencia). En este caso, el individuo puede entender que la empresa le ha hecho determinadas promesas (y por tanto que ha contraído determinadas obligaciones) o bien, interpretarlas de forma distinta a como lo hacen los agentes. Rousseau y Greller (1994) señalan que gran parte de las percepciones de ruptura del contrato que experimentan los empleados se deben a una distinta interpretación de los términos del intercambio.

De los tres grupos de variables que Morrison y Robinson (1997) proponen en su modelo para explicar la incongruencia (esquemas metales divergentes entre agente y empleado, complejidad y ambigüedad de las

promesas intercambiadas y comunicación entre las partes), confirman que cuando existe un proceso formalizado de socialización y cuando se da una interacción previa de los empleados con los agentes de la organización, es menos probable que éstos experimenten ruptura en sus contratos psicológicos por la vía de la incongruencia (Robinson y Morrison, 2000).

Con nuestro trabajo pretendemos seguir contribuyendo a **explicar las causas de la ruptura del contrato psicológico a través de la incongruencia**. Al respecto proponemos un modelo basándonos en **la información de que dispone el individuo para desarrollar sus expectativas**. Más información supone estar en **mejor disposición de hacer una interpretación más ajustada**, aunque por supuesto no la garantiza (Robinson y Morrison, 2000). Si bien es cierto que cuanto más información se comparta entre las partes es menos probable que se carezca de la realmente pertinente (Rousseau, 2001). En definitiva, la información compartida es un factor crítico para percibir acuerdo y la mutua comprensión respecto a las promesas y obligaciones (Rousseau, 2001), o para disminuir la incongruencia, y por tanto la percepción de ruptura del contrato psicológico (Morrison y Robinson, 1997).

## **2. MODELO PARA EXPLICAR LA RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO A TRAVÉS DE LA INCONGRUENCIA**

Para comprender cómo se forma el contrato psicológico debemos preguntarnos **de dónde procede la información de que dispone el individuo para formarse sus expectativas sobre la relación de empleo**. Dicha información deriva fundamentalmente de las **señales estructurales** de la organización y de las **personas** que la componen (Rousseau, 1995). De esta forma, pensamos que habrá que buscar en unas y otras el origen de que las expectativas de los empleados no sean realistas, o no se correspondan con las pretensiones reales de la dirección, alimentando de esta forma una posible ruptura.

### ***Señales estructurales***

Respecto a las señales estructurales, la dirección debería tener en cuenta que las decisiones que se toman en materia de RRHH no sólo tienen repercusiones directas en las actitudes y comportamientos de los empleados sino que inciden también en sus expectativas. De la misma manera, los individuos pueden extraer conclusiones sobre sus condiciones de empleo de la estrategia que se adopte, la estructura o la cultura organizativas (Shore y Tetrick, 1994). En tanto los mensajes derivados de unas y otras entren en contradicción será más probable que las creencias que se formen los empleados diverjan de las intenciones reales de la empresa. Por el contrario, creemos que la concordancia entre las diversas señales estructurales (entre las prácticas de RRHH y de éstas con otros factores contingentes) propiciará expectativas más realistas (Baron y Kreps, 1999), disminuyendo así la posibilidad de incongruencia (Rousseau y Greller, 1994; Rousseau, 2001) y por tanto de ruptura.

### ***Superiores***

Por otro lado, **las personas** que conforman la organización son una referencia fundamental para hacerse una idea sobre las perspectivas que uno puede tener en la misma. Durante la incorporación a una organización supervisores y compañeros son referentes habituales para obtener información sobre el nuevo entorno y situación de trabajo (Miller y Jablin, 1991; Ostroff y Kozlowski, 1992; Morrison, 1993), en parte debido al trato directo, al

fácil acceso y, a veces, a la confianza que se puede tener con ellos (O'Reilly, 1982). Pero los compañeros, aunque sin duda determinantes en la interpretación de las señales y mensajes de la organización, no tienen ni el poder ni la capacidad necesarios para representarla y asumir compromisos en su nombre (Rousseau, 1995).

Por su parte, la alta dirección, aunque responsable en última instancia de las promesas realizadas y del cumplimiento o no de las mismas, no suele ser un interlocutor directo y sus mensajes están más bien referidos a los empleados en general y no a las condiciones concretas de cada uno (Tekleab y Taylor, 2003). A este respecto, es más bien el **superior inmediato** quien pueda aportar una información más relevante y que directamente afecta al empleado en cuestión. Probablemente el jefe sea el agente con el que los empleados creen mantener el contrato psicológico (Shore y Tetrick, 1994) y confían en él como fuente fundamental para conocer las obligaciones recíprocas (Rousseau, 1995). Así pues, consideraremos al superior inmediato el agente clave para transmitir información, formular promesas y crear expectativas al empleado.

### *El propio individuo*

A diferencia de trabajos anteriores sobre incongruencia y ruptura en el contrato psicológico (Morrison y Robinson, 1997; Robinson y Morrison, 2000; Rousseau, 2001; Tekleab y Taylor, 2003) en los que se supone cierta pasividad en el comportamiento de los empleados, meros receptores de la información proporcionada por la empresa o por sus supervisores directos, nosotros consideramos que **el empleado es un sujeto activo en la búsqueda de información** sobre su relación de empleo. Así lo han demostrado los estudios desde el ámbito de la socialización y el feedback (Ashford & Cummings, 1985; Ashford, 1986; Miller & Jablin, 1991).

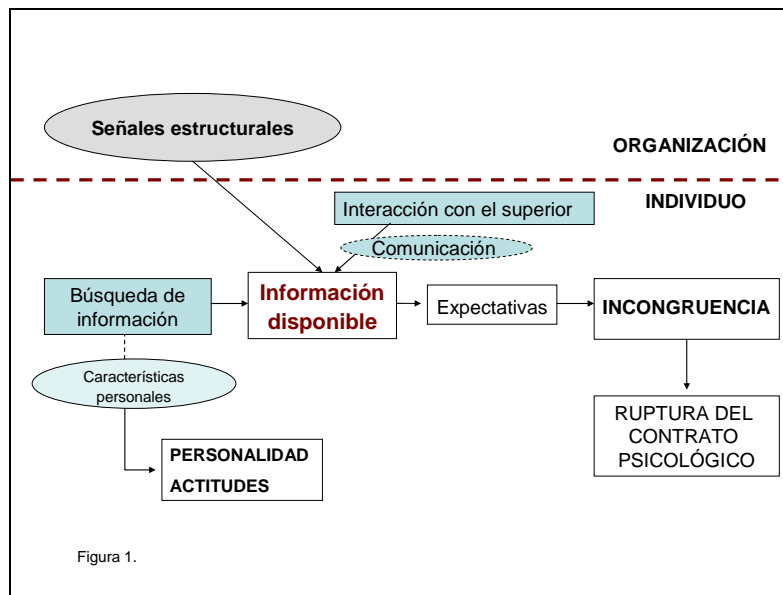
Cuando los empleados recién contratados se incorporan a una organización necesitan información sobre su puesto de trabajo, sus responsabilidades y roles, sobre los comportamientos y actitudes esperados, respecto a su grupo de trabajo, y en general, sobre la organización (Miller y Jablin, 1991; Ostroff y Kozlowski, 1992; Morrison, 1993). Los nuevos necesitan comprender y dar sentido a su nuevo entorno de trabajo (Louis, 1980) y sentirse integrados (Fisher, 1985). Y aunque las organizaciones se preocupan por proporcionar a los recién contratados la información necesaria para facilitar su incorporación y adaptación, ésta suele ser inadecuada en su naturaleza y alcance (Jablin, 1984). Además, parte del conocimiento necesario para desempeñar con éxito el trabajo permanece implícito, por lo que serán los propios empleados quienes tengan que buscar más información para reducir la incertidumbre y poder sentir cierto grado de control sobre la situación.

Pero los empleados no sólo van a estar interesados en la búsqueda de información al comienzo de la relación de empleo, sino que a lo largo de su estancia en la organización y en función de sus objetivos e intereses, permanecerán atentos a su entorno de trabajo en busca de información (Shore y Tetrick, 1994). El individuo, en su afán de mejora y progreso en su trabajo y motivado también por las recompensas más inmediatas que pueda suponer un buen rendimiento (incentivos económicos, reconocimiento) prestará especial atención a la información relacionada con los comportamientos esperados, su rendimiento, sus logros y errores, así como respecto a la percepción y evaluación que otros hacen de él (Hanser y Muchinsky, 1978; Ashford y Cummings, 1983, 1985).

Además de la información en el momento de la incorporación y de la referida a su rendimiento y progreso (feedback), **pensamos que la persona estará igualmente interesada en conocer lo que le ofrece y le promete la organización**, tanto al inicio de la relación de empleo como el transcurso de la misma, máxime cuando hay términos que ya desde el principio quedan ambiguos, otros son implícitamente establecidos y otros quedan pendientes de concretar.

Así pues, dado un determinado entorno organizativo, la cantidad de información de que dispone un empleado para desarrollar sus expectativas sobre la relación de empleo va a depender de la que le proporcione fundamentalmente su superior (como agente de la organización) y de la que él consiga. Por lo que tendremos que preguntarnos por los **factores que hacen que el jefe le transmita más o menos información y por las características, intereses y habilidades que llevan al sujeto a ser más o menos activo en su búsqueda y, por tanto, a estar en unas condiciones más propicias para desarrollar unas expectativas más realistas.**

Con todo ello proponemos el siguiente modelo (figura 1):



Como resulta evidente en la figura 1, estaríamos barajando dos niveles de análisis simultáneamente, organizativo e individual, lo que complicaría sobremanera el contraste empírico. Por tanto, y para enfocar nuestro análisis, nos centraremos en las variables de la interacción con el superior y las relacionadas con la búsqueda de información del individuo, **dejando las variables a nivel organizativo como factores de control.** De esta forma, el trabajo empírico será desarrollado en una sola organización donde los empleados se vean afectados por las mismas señales estructurales.

### 3. LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y LA RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Aunque la empresa pueda controlar hasta cierto punto la coherencia de la información transmitida a sus empleados, éstos serán los que la interpreten y desarrollen sus expectativas. La atención prestada a un tipo u otro de información, el mayor o menor interés en su búsqueda y la interpretación que finalmente se haga de la misma dependerá del propio sujeto, de su situación particular, de sus propias características y de sus perspectivas e intereses futuros.

Al analizar las dos áreas de investigación mencionadas (socialización y feedback) podemos apreciar que la **incertidumbre** del entorno y la **necesidad del individuo** por conocer, comprender y hasta cierto punto controlarlo, así como **sus objetivos** de mejora en el rendimiento, son los desencadenantes fundamentales de un

proceso de búsqueda de información y que, en última instancia, provocan en el sujeto una **necesidad subjetiva de información** (Morrison, 2002).

Las situaciones de incertidumbre son habituales en cualquier tipo de organización, si bien es cierto que no todos los empleados las van a experimentar con la misma intensidad ni todos ellos, por tanto, van a sentir la misma necesidad de buscar información (Morrison, 2002). De la misma manera, no todos los empleados tendrán el mismo interés ni motivación por conocer o aclarar cuáles son las obligaciones asumidas por la organización. Así pues, proponemos a continuación una serie de hipótesis en las que se presentan determinadas características personales relacionadas con la percepción de ruptura del contrato psicológico, en tanto influirían en la mayor o menor actividad de búsqueda de información sobre la relación de empleo por parte del individuo.

### ***Tiempo en la organización***

Los referentes que encontramos en la literatura sobre la posible relación entre el tiempo de permanencia en la organización y el contrato psicológico no permiten extraer conclusiones que aclaren el sentido exacto de dicha relación.

Por un lado, nos encontramos con el razonamiento de Rousseau (1995), que defiende que cuanto más tiempo lleve el empleado en la organización más oportunidad tendrá, a través del contacto con los agentes de la misma y los compañeros, para comprender cuáles son las obligaciones de cada parte. Por lo que en este sentido cabría suponer que el individuo tendrá una idea más realista de cuáles son efectivamente sus expectativas en la organización, y por tanto, que será menor la posibilidad de experimentar la ruptura de su contrato psicológico.

Por otro lado, podemos pensar que al igual que ocurre con la búsqueda de feedback, con el paso del tiempo se produce también una disminución de la búsqueda de información referida a la relación de empleo. Las razones en parte podrían ser las mismas que las esgrimidas en dichos estudios: que el empleado veterano no quiere mostrar síntomas de inseguridad preguntando y cree no necesitar de otros para interpretar la información de un entorno que supone conocido (Ashford y Cummings, 1985; Ashford, 1986). En este caso además las posibles preguntas girarían entorno a temas un tanto delicados, como pueden ser las perspectivas por ejemplo de retribución o carrera, sobre las que personas con más tiempo en la organización no quieran preguntar abiertamente por temor a evidenciar síntomas de desconfianza y tal vez prefieran confiar que las cosas sucedan conforme inicialmente se les había prometido. De este modo los empleados con más antigüedad, supuestamente buenos conocedores de la relación de empleo y con expectativas ya asentadas, tendrán unos contratos psicológicos bien desarrollados difíciles de cambiar, siendo más receptivos a la información que mejor encaja en sus esquemas mentales previos (Rousseau, 2001) y menos permeables a nuevas informaciones. Con lo cual podemos deducir que con el paso del tiempo las expectativas de los empleados tienden a distanciarse de las promesas reales de la empresa, que con bastante probabilidad cambien a lo largo del tiempo, aumentando por tanto, las posibilidades de ruptura del contrato psicológico.

La posibilidad de ruptura también aumentaría si consideramos que con el tiempo el individuo considera que sus obligaciones hacia la organización disminuyen a la vez que entiende que aumentarían las de ésta (Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994). Es decir, en el balance que hace el empleado de su relación con la organización considera su sola presencia una aportación a la misma por la que debería ser recompensado (Robinson et al., 1994), por lo que sus expectativas estarían por encima de lo que realmente la organización le estaría ofreciendo.

En definitiva, todo ello nos llevaría a conjeturar sobre una relación positiva entre el tiempo en la organización y la percepción de ruptura del contrato psicológico.

Nosotros pensamos que serían compatibles ambos tipos de argumentos, tanto los que apoyan la relación positiva entre el tiempo en la organización y la ruptura del contrato psicológico, como los que defienden una relación inversa. Creemos que el elemento clave sería el **horizonte temporal considerado**.

Un contrato psicológico, como esquema mental, puede ser creado racionalmente pero una vez establecido opera de forma automática (Rousseau, 1995). Lo que puede hacer a la persona más insensible a nuevas informaciones, impidiéndole percibir posibles cambios a su alrededor. Los esquemas mentales suelen ser bastante estables, se tiende a interpretar los nuevos hechos y circunstancias conforme a ellos, por lo que gran cantidad de información es ignorada. Para cambiar los esquemas mentales el individuo tendrá que estar dispuesto a hacer el esfuerzo cognitivo que supone dicho cambio (Rumelhart y Norman, 1978). Y pensamos que lo hará cuando la evidencia de los hechos y las sucesivas decepciones experimentadas por la persona al no ver cumplidas sus expectativas le lleven a reposicionarlas, cambiando por tanto su contrato psicológico. Con lo cual en un horizonte temporal a más largo plazo la ruptura se produciría en menor medida, en tanto la incongruencia sería menor, debido a que las expectativas serían más realistas a tenor de la propia experiencia.

En base en lo anterior, proponemos que:

H1: El **tiempo de permanencia del individuo en la organización** se relaciona positivamente con la percepción de ruptura del contrato psicológico pero en un horizonte temporal más prolongado dicha relación se vuelve inversa.

### ***Tolerancia a la ambigüedad***

No todas las personas experimentan y responden a la incertidumbre de la misma manera en tanto no todas perciben tal situación como perjudicial o amenazante (Budner, 1962; MacDonald, 1970; Ashford y Cummings, 1985). Para aquellas personas con baja tolerancia a la ambigüedad, ésta significa una fuente de disconformidad psicológica que les lleva a tratar de resolverla (Norton, 1975). Nos referimos a la ambigüedad en la información en tanto ésta sea vaga, incompleta, fragmentada, múltiple, probable, no estructurada, incierta, inconsistente, contradictoria o poco clara (Norton, 1975).

Efectivamente Ashford y Cummings (1985) y Bennett, Herold y Ashford (1990) comprobaron que este tipo de personas al enfrentarse a situaciones inciertas (incertidumbre de contexto o ambigüedad de rol) incrementan sus comportamientos activos de búsqueda de feedback.

Entendemos que aunque los comportamientos de búsqueda en estos estudios sean respecto al feedback, en última estancia, obedecen a un estado psicológico de disconformidad causado porque el individuo no cuenta con toda la información que considera necesaria. Por lo que suponemos que una baja tolerancia a la ambigüedad llevará a las personas a una mayor actividad en la búsqueda de cualquier tipo de información relevante, incluida la referida a la relación de empleo, y por tanto, al tener unas expectativas más realistas la posibilidad de experimentar ruptura en su contrato psicológico será menor.

Por tanto proponemos:

H2: La **tolerancia a la ambigüedad** de un individuo se relaciona positivamente con la percepción de ruptura del contrato psicológico.

## **Personalidad**

En los últimos años ha habido un creciente interés por conocer la incidencia que la personalidad tiene en el contexto organizativo. Han sido numerosos los estudios que han encontrado una relación entre aquella y el comportamiento y rendimiento de los empleados (Barrick y Mount, 1991, 1993; Judge, Martocchio y Thoresen, 1997; Salgado, 1997; Salgado y Rumbó, 1997; Mount, Barrick y Stewart, 1998; Judge y Bono, 2001).

De los *Cinco Grandes Factores* utilizados para medir un constructo tan complejo como es la personalidad, nuestro interés se va a centrar en la **extroversión**, la **responsabilidad** y la **neurosis**, que son los rasgos respecto a los cuales, y como a continuación exponemos, hemos encontrado suficiente soporte teórico para respaldar nuestras hipótesis.

### **Extraversión**

Los extrovertidos son personas altamente sociales, habladoras, entusiastas, asertivas y ambiciosas, que prefieren estar rodeados de gente la mayor parte del tiempo (Costa y McCrae, 1992). También se distinguen por su carácter enérgico y optimista (Costa y McCrae, 2002). Estos individuos están motivados por ganancias materiales, estatus, reconocimiento y poder. Así, por ejemplo, se encuentra que la extroversión correlaciona fuertemente con el interés por ocupaciones emprendedoras (Costa, McCrae y Holland, 1984).

Dadas tales características, Raja et al. (2004) deducen que este tipo de individuos estarán más pendientes de vigilar el cumplimiento por parte de la organización de sus obligaciones y, haciendo uso de sus habilidades sociales, buscarán activamente información al respecto, por lo que será más probable que perciban la ruptura de su contrato psicológico, aunque sus resultados no avalan esta hipótesis.

Nosotros por el contrario, proponemos que entre el carácter extrovertido y la percepción de ruptura exista una relación negativa. Si efectivamente las personas extrovertidas, dadas sus cualidades sociales y su ambición profesional, son más activas en la búsqueda de información, y de manera concreta, en lo que respecta a las promesas formuladas por la organización, podrán tener una idea más clara de lo que pueden esperar de la misma, disminuyendo la posibilidad de experimentar ruptura por la vía de la incongruencia.

En este sentido contamos con los resultados obtenidos por Wanberg y Kammeyer-Mueller (2000) que encuentran que la extraversión se asocia con mayores niveles de búsqueda de feedback durante el proceso de socialización. Y por su parte Tidwell y Sias (2005) demuestran que este rasgo de personalidad está positivamente asociado a la *búsqueda directa* de información de tipo relacional<sup>1</sup>.

Así pues proponemos:

H3: La **extroversión** se relaciona negativamente con la percepción de ruptura del contrato psicológico.

### **Responsabilidad**

El individuo responsable se dibuja como alguien voluntarioso, pertinaz y decidido (Costa y McCrae, 2002). Tratándose de personas que se distinguen por ser planificadoras, metódicas, serias y con aversión al riesgo (Goldberg, 1990).

Este rasgo de personalidad se manifiesta en tres dimensiones: orientación al logro (trabajo duro y persistencia), seriedad (responsabilidad y cuidado) y orden (persona planificadora y organizada) (Judge, Higgins, Thoresen y Barrick, 1999) por lo que no resulta extraño que esta característica se relacione con el éxito en el trabajo. Personas con altos niveles de responsabilidad tienden a conseguir mayores niveles de rendimiento y a

---

<sup>1</sup> Información relacional: cómo el nuevo es percibido por los demás; clasificación de los tipos de información según Miller y Jablin (1991).



estar más satisfechas con sus trabajos (Barrick y Mount, 1991; Mount y Barrick, 1995; Salgado, 1997; Salgado y Rumbo, 1997; Judge et al., 1999; Judge, Heller y Mount 2002).

En el ya mencionado trabajo de Raja et al. (2004) estos autores suponen que será más probable que las personas meticulosas perciban ruptura de sus contratos psicológicos en tanto su aversión al riesgo les llevará a buscar activamente información respecto a la relación de empleo para no llevarse sorpresas. Sin embargo detectan una relación negativa que nosotros interpretamos a favor de nuestra tesis, es decir, que las personas responsables, dada su aversión al riesgo y su necesidad de éxito y crecimiento, tratarán de informarse sobre su situación y perspectivas en la organización desarrollando expectativas más realistas que disminuirán la posibilidad de experimentar ruptura.

Debemos señalar que Wanberg y Kammeyer-Mueller (2000) no encuentran que una mayor responsabilidad esté relacionada con una mayor actividad de búsqueda de información y feedback a la entrada en la organización. Tidwell y Sias (2005) en cambio sí detectan la influencia positiva que la responsabilidad tiene sobre la búsqueda de información relacional y la referida al rendimiento, lo que estos autores atribuyen a la orientación al logro y al perfeccionismo de este tipo de personas.

Por todo ello consideramos que:

H4: La <b>responsabilidad</b> se relaciona negativamente con la percepción de ruptura del contrato psicológico.
---

### **Neurosis**

Los neuróticos tienden a experimentar sentimientos negativos como miedo, melancolía, vergüenza, ira, culpabilidad y repugnancia (Costa y McCrae, 2002).

Si antes hemos descrito la meticulosidad como un rasgo personal valorado dada su constatada relación con el éxito en el trabajo, tenemos que decir lo contrario respecto a la neurosis al comprobarse para distintos tipos de puestos que existe una relación negativa con la satisfacción en el trabajo (Judge et al., 2002; Judge et al., 1999), el éxito en la carrera (Judge et al., 1999), la complejidad de las tareas (Judge, Bono y Locke, 2000) y el rendimiento (Barrick y Mount, 1991; Salgado, 1997; Salgado y Rumbo, 1997).

En las personas neuróticas confluyen dos tendencias que posiblemente expliquen los resultados comentados: la ansiedad (inestabilidad y propensión al estrés) y un estado emocional desequilibrado (inseguridad personal y depresión) (Judge et al., 1999). Además son individuos con habilidades sociales limitadas, que evitan situaciones que demandan tomar el control (Judge, Locke y Durham, 1997) y enfrentan peor el estrés que los demás (Costa y McCrae, 2002). Por lo que suponemos que serán poco hábiles en la consecución de información y posiblemente rechacen disponer de una gran cantidad de ella por carecer de capacidad para gestionarla adecuadamente.

En la ya referido trabajo de Raja et al. (2004) suponen que neurosis y ruptura se relacionarían negativamente, en tanto este tipo de personas no estaría pendiente de la actuación de la organización por temor a descubrir una información inquietante que pudiera afectar a su autoestima o que tal vez les obligara a tomar determinadas iniciativas, no detectando por tanto los posibles incumplimientos de la misma. Nosotros, continuando con la tesis de fondo, consideramos que la relación neurosis – ruptura sería positiva ya que creemos que las posibilidades de incongruencia en el caso de los neuróticos serán mayores, precisamente por su menor iniciativa en la búsqueda de información que los llevaría a desarrollar unas expectativas poco realistas, no

confrontadas con informaciones actualizadas. Debemos señalar no obstante, que los resultados del trabajo de Tidwell y Sias (2005) no avalan la hipótesis por la que los neuróticos serían menos activos en la búsqueda de información (respecto a ninguno de los tipos considerados: relacional, de rendimiento o sobre la tarea).

En cualquier caso también pensamos que la desconfianza del neurótico (en sí mismos y en los demás) y su auto-compasión le llevarán a interpretar la información disponible de un modo desfavorable, percibiendo con más probabilidad ruptura en su contrato psicológico.

Todo ello nos lleva a pensar que:

H5: La <b>neurosis</b> se relaciona positivamente con la percepción de ruptura del contrato psicológico.
--

### *Implicación en el trabajo*

Si antes comentábamos que la incertidumbre no es vivida por todos de la misma manera dependiendo del grado de tolerancia a la misma, también es cierto que no siempre tendrá el individuo el mismo interés por resolver este tipo de situaciones. Cuanto más valor tenga para la persona la información de la que carece más motivada estará por conseguirla. Cuando los empleados dan importancia a la consecución de determinados objetivos prestarán atención a la información que les permita corregir los errores que interfieren en su consecución (Ashford, 1986).

Entendemos la implicación en el trabajo como el grado por el que una persona se identifica psicológicamente con el mismo (Lodahl y Kejner, 1965). El estar involucrado en el trabajo significa que éste es una parte importante de la vida de uno (Rabinowitz y Hall, 1977; Kanungo, 1979), por lo que todo lo relacionado con el mismo puede afectar en gran medida a la persona, incluso a su propia autoestima (Lodahl y Kejner, 1965; Lawler y Hall, 1970).

Por tanto, las personas altamente involucradas en sus trabajos valorarán en mayor medida el logro de sus objetivos profesionales y estarán más interesadas en conocer sus niveles de rendimiento y resultados para valorar su progreso hacia la consecución de aquéllos (Ashford y Cummings, 1985). Estos autores efectivamente comprueban que es más frecuente la actividad de búsqueda en los individuos que puntúan alto en implicación en el trabajo. Además, este tipo de personas posiblemente traten de establecer un mayor control sobre su entorno (Bell y Staw, 1989), lo que también los movería hacia la búsqueda de información.

Ante tales evidencias y razonamientos creemos que los empleados con una alta implicación en su trabajo, al igual que valoran la información de feedback y tratan de conseguirla para mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos, estarán también interesados en conocer las oportunidades que les ofrece la organización y las recompensas derivadas de sus resultados. En definitiva, pensamos que sus expectativas sobre la relación de empleo serán más realistas, con lo que se producirá incongruencia en menor medida y la posibilidad de experimentar ruptura será menor.

Así pues, consideramos:

H6: La <b>implicación en el trabajo</b> se relaciona negativamente con la percepción de ruptura del contrato psicológico.
---

### *Locus de control*

La atribución de control está referida a la percepción que tiene un individuo del grado de control que ejerce sobre los acontecimientos de su vida (Rotter, 1966). Una persona con orientación interna percibe una fuerte relación entre sus comportamientos y las consecuencias de éstos, considera en mayor medida que los

resultados están bajo su control (Rotter, 1966; Spector, 1982). Mientras que es menos probable que aquellos con orientación externa perciban una relación entre sus esfuerzos y los resultados obtenidos, atribuyendo el éxito o el fracaso a factores ajenos a su control, como el destino, la suerte o las influencias de otros (Rotter, 1966; Spector, 1982; Raja et al., 2004).

En el ámbito concreto de la organización, los *internos* tratarán de controlar los flujos de trabajo, los procedimientos, las relaciones con superiores y subordinados o las condiciones de trabajo (Spector, 1982). Se trata de personas que realizan un mayor esfuerzo por controlar su entorno, son más activos en la búsqueda de información y la usan mejor (Spector, 1982).

Los *internos*, convencidos de su capacidad para influir en su entorno, actúan efectivamente para llevar a cabo este control. Hay estudios que indican que este tipo de personas están más inclinadas a la actividad y que con más probabilidad tendrán cualidades de iniciativa empresarial (Brockhaus, 1975; Durand y Shea, 1974; Shapero, 1975). La orientación a la actividad de los *internos* y su capacidad para manejar situaciones estresantes hacen que los ejecutivos de alto nivel de tal condición adopten estrategias que suponen mayor nivel de riesgo, tiendan a ser proactivos y estén más orientados a la planificación a l/p (Miller, Kets de Vries y Toulouse, 1982). Lo que supondrá una mayor necesidad de información y una actitud proactiva en su búsqueda.

En este sentido, los resultados de De Vos, Buyens y Schalk (2002) refrendan estas suposiciones al constatar que la atribución de control afecta significativamente a la búsqueda de información, al menos en lo relativo al apoyo personal ofrecido por la organización y el contenido del trabajo.

Raja et al. (2004) sostienen que la atribución externa de control estará negativamente relacionada con la percepción de ruptura al tratarse de personas menos vigilantes de su entorno y menos sensibles a la información sobre situaciones futuras (Miller et al., 1982; Spector, 1982; Raja et al., 2004). Pero obtienen resultados contrarios: individuos con alta atribución externa es más probable que perciban ruptura en sus contratos psicológicos. Lo que nosotros interpretamos a favor de nuestra tesis, es decir, los externos percibirán ruptura en tanto la incongruencia se dará entre ellos en mayor medida dado que sus expectativas no serán actualizadas ni contrastadas con nueva información.

Así pues, y basándonos en los razonamientos y resultados expuestos, suponemos que:

H7: La **orientación externa de control** se relaciona positivamente con la percepción de ruptura del contrato psicológico.

#### **4. LA RELACIÓN EMPLEADO - SUPERIOR Y LA RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO**

Hemos supuesto que cuanto más información tenga un sujeto en mejor disposición está de hacer una interpretación más ajustada de las promesas que le haga la organización y que, dado un determinado contexto organizativo, la información que le transmita su superior (junto con la que él mismo obtenga) va a marcar la diferencia entre unos empleados y otros. Por tanto, el análisis de las causas de incongruencia a nivel de la interacción entre superior y subordinado va a suponer preguntarse por los factores que propician la comunicación y el intercambio de información entre ambos. De modo que cualquier factor que facilite la comunicación continua, como un alto intercambio líder – miembro o la similaridad percibida, puede reducir la probabilidad de experimentar violación a través de una disminución de la incongruencia (Morrison y Robinson, 1997).

El jefe es un referente clave en la obtención de información sobre las obligaciones recíprocas (Rousseau, 1995) y probablemente el agente con el que los empleados creen mantener el contrato psicológico

(Shorey Tetrick, 1994). El líder filtra y contextualiza la información de la organización, y así por ejemplo, la percepción que los empleados desarrollen del clima laboral estará condicionada por el tipo de relación que lo vincula a su superior (Kozlowski y Doherty, 1989). Cuando ésta es de alta calidad se produce un mayor consenso entre las partes respecto a las percepciones que ambas tienen del clima de la organización. Del mismo modo pensamos que una buena relación líder-colaborador supondría que el primero realiza un mayor esfuerzo por transmitir y explicar las acciones y decisiones de la organización, y por su parte, el empleado estará más dispuesto a preguntar y solicitar aclaraciones, con lo que es más probable que éste tenga una idea más acertada de cuáles son sus perspectivas en la organización.

Conforme el tipo de relación evoluciona desde un intercambio puramente económico hasta uno social, las obligaciones cruzadas van más allá de lo estrictamente pactado según el puesto y las partes se implican en mayor medida, aportando más información y recursos (Graen y Uhl-Bien, 1995). De este modo, a lo largo de esta evolución crecen el nivel de apoyo, respeto y **confianza** entre las partes (Graen y Uhl-Bien, 1995). Lo que favorecería la comunicación entre ambos y el intercambio de información (Graen y Uhl-Bien, 1995; Schriesheim, Castro y Cogliser, 1999), propiciando la mutualidad entre las partes (Rousseau, 2001) o disminuyendo las posibilidades de incongruencia (Morrison y Robinson, 1997; Tekleab y Taylor, 2003).

Por otro lado, las relaciones de intercambio líder-miembro de alta calidad se producen sobre la base de modelos mentales compartidos y la similaridad percibida entre las partes (Liden, Wayne y Stillwell, 1993; Phillips y Bedeian, 1994; Engle y Lord, 1997). En este sentido también se verían favorecidos la comunicación y el acuerdo entre las partes (Rousseau, 2001) disminuyendo, por tanto, las posibilidades de ruptura del contrato psicológico.

Todo ello nos lleva a pensar que:

H8: La calidad de la **relación de intercambio entre líder y empleado** se relaciona negativamente con la percepción de ruptura del contrato psicológico.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Descripción del contexto organizativo

Como ya hemos señalado, el modelo que proponemos abarcaría dos niveles de análisis (figura 1), el organizativo y el individual, y hemos optado por contrastar las hipótesis referidas a este último. Esta elección nos llevó a centrarnos en una sola organización, y de esta forma quedan controlados los efectos que variables contextuales como los mensajes derivados de las distintas señales estructurales, la gestión de la comunicación, el clima laboral o la cultura organizativa, pudieran tener en la percepción de ruptura del contrato psicológico.

De este modo, hemos desarrollado el estudio en una entidad financiera que tras analizarla nos ha parecido el entorno adecuado. Las entrevistas con algunos responsables de la misma y el análisis de su memoria social (auditada por una empresa especializada y con el visto bueno de los sindicatos), nos llevan a pensar que el contexto es propicio para que sus empleados cuenten con la información suficiente sobre sus condiciones de empleo o puedan acceder a la misma por distintos canales de comunicación, así como que los mensajes derivados de distintas señales estructurales (la estrategia, la cultura o las prácticas de RRHH) son coherentes y giran entorno al compromiso de los empleados con la organización. Por lo que los empleados contarían en principio con la información adecuada para ser conscientes de sus expectativas en la organización y poder ser realistas al respecto. Con lo cual la posibilidad de discrepancias con la dirección en cuanto a las promesas

formuladas se trasladaría a un plano individual y de relación con el superior, que es justamente lo que pretendemos analizar.

La entidad financiera, Caja de Ahorros de El Monte, es de ámbito regional, distribuyendo su red de oficinas fundamentalmente por todo el territorio andaluz. Esta organización participa además en sectores económicos estratégicos constituyendo actualmente un grupo empresarial de 220 empresas.

## **5.2. La muestra**

Del total de cuestionarios enviados (865) recibimos 342, de los cuales pudimos utilizar 293, ya que tuvimos que eliminar aquéllos en los que faltaban muchos datos, o éstos eran muy relevantes. Así que el porcentaje de respuestas obtenido fue finalmente del 33,87%. La muestra está formada por un porcentaje bastante similar entre hombres y mujeres, lo que pone de manifiesto un compromiso expreso de los dirigentes por una política paritaria. En este caso los porcentajes son respectivamente para hombres y mujeres del 52,6 y 47,1, aunque para el conjunto de la plantilla el reparto sería del 60 y 40%. La muestra también se caracteriza por su juventud ya que el 93,9% de la misma se sitúa por debajo de los 40 años. Y en cuanto a la formación el 85,7% posee estudios superiores.

## **5.3. Medición de las variables**

### ***Variables de control***

Además de controlar el contexto de trabajo, puesto que nos centramos en una organización, hemos controlado también distintas variables que pensamos que pueden influir en las expectativas desarrolladas por los trabajadores, y de esta forma, en la posibilidad de se produzca incongruencia y, en última instancia, ruptura del contrato psicológico. Así pues, consideramos variables relevantes cuyos efectos queremos medir: el género y la categoría (en este caso se distingue de menor a mayor nivel: auxiliar, oficial y jefe).

### ***Tiempo en la organización***

El tiempo de permanencia del individuo en la organización ha sido medido por el cómputo total de meses que lleva en la entidad (Ashford y Cummings, 1985).

### ***Tolerancia a la ambigüedad***

Para medir la tolerancia a la ambigüedad hemos recurrido a la escala de Norton (1975), y más concretamente, a los ítems utilizados por Ashford y Cummings (1985) que reflejarían la ambigüedad experimentada en una organización, tanto la referida al trabajo como a la resolución de problemas (Fedor et al., 1992).

### ***Personalidad***

Para medir las tres dimensiones de la personalidad que planteamos en nuestras hipótesis hemos recurrido a la versión reducida de la NEO PI-R<sup>2</sup>: la *NEO Five Factor Inventory* (NEO-FFI<sup>3</sup>). Esta versión está formada por 60 elementos (12 ítems por cada una de las 5 dimensiones de personalidad) y resulta aplicable cuando se considera suficiente una información global de la personalidad (Costa y McCrae, 2002), como es nuestro caso. La versión española de la NEO-FFI no resulta de la traducción de la misma en su versión original sino que para su obtención se ha aplicado la misma técnica seguida en los estudios originales (Costa y McCrae,

---

<sup>2</sup> Inventario de Personalidad NEO Revisado.

<sup>3</sup> Inventario NEO reducido de Cinco Factores.

2002). De este modo tan sólo el 38% de los elementos de la versión española coinciden con los de la versión original.

### ***Implicación en el trabajo***

Para medir la implicación en el trabajo hemos tomado los ítems seleccionados por Lawler y Hall (1970) a partir de la escala inicial de Lodahl y Kejner (1965).

### ***Locus de control***

Esta variable será medida mediante la ***Work Locus of Control Scale (WLCS)*** de Spector (1988). El autor desarrolla una escala para medir la atribución de control en el ámbito laboral, frente a otras como la de Rotter (1966) o la de Valecha y Ostrom (1974) en las que se mide este atributo de forma general.

### ***LMX***

La variable LMX la medimos a través de la escala LMX-7 (Graen y Scandura, 1987) recomendada por Graen y Uhl-Bien (1995), que tras analizar las distintas mediciones realizadas de este constructo observan que las escalas ampliadas presentan una alta correlación con la más concisa LMX-7 y producen los mismos efectos. Señalan también, que aunque las medidas más extensas pudieran abarcar diferentes dimensiones, éstas están altamente correlacionadas y que el alfa de Cronbach de la escala sencilla arroja valores entre 80-90%.

### ***Ruptura del contrato psicológico***

Ante las diversas opciones disponibles para medir la ruptura del contrato psicológico nos hemos decantado por una medida global y directa, como parece ser la tendencia de los últimos estudios de reputados autores (Robinson y Morrison, 2000; Tekleab y Taylor, 2003; Raja et al., 2004). Más concretamente tomamos la escala de Robinson y Morrison (2000) en la que hemos adaptado dos de sus ítems, para dar cabida a las promesas efectuadas por la organización no sólo al inicio de la relación sino en el transcurso de la misma (*Casi todas las promesas que me ha hecho la empresa las ha mantenido hasta ahora, Siento que mi empresa ha llegado a cumplir las promesas que me ha hecho*). Además hemos incluido un ítem de la escala de Tekleab y Taylor (2003): *Mi empresa ha fallado repetidamente en el cumplimiento de sus promesas*.

## **6. RESULTADOS**

Los valores de las medias, correlaciones entre variables y coeficientes alfa de Cronbach se incluyen en la tabla 1. Para el contraste de nuestras hipótesis hemos aplicado un análisis de regresión jerárquica, introduciendo primero las variables de control para aislar y conocer su efecto.

Como puede observarse en la tabla 2, ni la tolerancia a la ambigüedad, el carácter neurótico o extrovertido, ni la buena relación con el líder (LMX), presentan ninguna relación con la percepción de ruptura del contrato psicológico, por lo que debemos rechazar las hipótesis H2, H3, H5 y H8, respectivamente. Por el contrario, se detectan relaciones en el sentido propuesto respecto al tiempo de permanencia en la organización, la responsabilidad, la implicación en el trabajo, y el locus de control. Así quedarían aceptadas las hipótesis H1, H4, H6 y H7.

De acuerdo a lo previsto en la hipótesis H1, el horizonte temporal considerado modera la relación entre la antigüedad y la percepción de ruptura del contrato psicológico. Así, conforme pasa el tiempo el individuo experimenta una mayor ruptura ( $\beta = 0.461^*$ ) pero en un horizonte temporal más prolongado dicha relación se

**Tabla 1. Medias, desviaciones típicas, correlaciones y coeficientes alfa.**

<i>Variable</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
<b>1. Jefe</b>	0.17	0.37												
<b>2. Oficial</b>	0.41	0.49	-.383											
<b>3. Género</b>	0.52	0.50	.260	.051										
<b>4. Tiempo en la organ.</b>	65.77	37.62	.116	.20	.043									
<b>5. Implicación en el trabajo</b>	3.15	1.085	-.058	-.072	-.064	-.169	(.77)							
<b>6. Neurosis</b>	2.09	0.58	-.042	.043	-.118	.128	.054	(.83)						
<b>7. Extraversión</b>	3.87	0.53	.001	-.095	-.197	-.162	.118	-.411	(.85)					
<b>8. Responsabilidad</b>	3.99	0.50	-.056	.02	-.011	-.125	.001	-.571	.404	(.84)				
<b>9. Locus de control</b>	3.34	0.65	-.118	-.009	-.098	.078	-.134	.306	-.196	-.306	(.76)			
<b>10. Tolerante ambigüedad</b>	3.43	0.90	-.107	-.112	.099	-.171	.044	-.272	.131	.104	-.073	(.72)		
<b>11. LMX</b>	3.43	0.77	.051	-.024	.016	.067	.113	-.165	.132	.113	-.303	.131	(.89)	
<b>12. Ruptura contrato psicológico</b>	2.79	1.22	.033	.034	.072	.135	-.207	.165	-.130	-.235	.443	-.058	-.160	(.91)

N= 293; Los coeficientes alfa aparecen entre paréntesis. Correlaciones > .115 son estadísticamente significativas para  $p < .05$ . Correlaciones > .1517 son estadísticamente significativas para  $p < .01$ . Categoría (variable artificial): 1 para “jefe”; 0, para los demás. 1 para “oficial”; 0, para los demás.

**Tabla 2. Análisis de regresión jerárquico sobre la RCP.**

	<i>Ruptura del Contrato Psicológico</i>	
	Paso 1	Paso 2
<b>Variabes de control</b>		
Género		0.107*
Categoría		
<b>Variabes independientes</b>		
Tiempo en la organ.		0.461**
Tiempo en la organ <sup>2</sup>		-0.418*
Implicación en el trabajo		-0.129*
Neurosis		
Extraversión		
Responsabilidad		-0.104*
Locus de control		0.391***
Tolerancia a la ambigüedad		
LMX		
<b>F</b>	3.934*	16.722***
<b>R<sup>2</sup> ajustada</b>	0.10	0.245
<b>Δ F</b>		95.51**
<b>Δ R<sup>2</sup></b>		0.235

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

invierte y el empleado tiende a no percibir ruptura ( $\beta = -0.418^*$ ). De esta forma interpretamos que las decepciones experimentadas en un primera etapa de la relación de empleo pueden servir para que la persona reposicione sus expectativas y las haga más realistas, a tenor de lo vivido en la empresa. No obstante también cabe interpretar que la permanencia durante más tiempo en la organización puede hacer que el empleado realice un balance en el que compense posibles decepciones sufridas con otro tipo de recompensas recibidas.

También se confirma que tanto la implicación en el trabajo como la responsabilidad se relacionan negativamente con la percepción de ruptura ( $\beta = -0.129^*$ ,  $\beta = -0.104^*$ ). Tanto unas personas como otras estarían interesadas en prosperar en su trabajo y creemos que como consecuencia de ello querrán conocer más a fondo cuál son sus perspectivas en la organización, desarrollando así expectativas más realistas que explicarían una menor ruptura.

Por el contrario, personas que no confían en poder influir en su entorno de trabajo ni controlar su proyección en el mismo (con orientación externa de control) posiblemente no actualicen la información sobre lo que realmente pueden esperar y sus expectativas se alejen de los ofrecimientos reales, explicando así la mayor posibilidad de experimentar ruptura ( $\beta = 0.391^{***}$ ).

## 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con este trabajo hemos pretendido contribuir al estudio del contrato psicológico, y más concretamente en su aspecto menos estudiado: los motivos de la percepción de ruptura. El nexo común entre todas las variables planteadas es que afectan a la búsqueda de información sobre la relación de empleo, y de esta forma, el individuo desarrollaría expectativas más realistas con las que evitar una posible ruptura. De este modo estaríamos ampliando las variables contempladas en el modelo de Morrison y Robinson (1997) incluyendo características individuales que podrían ayudar a comprender la ruptura del contrato psicológico como consecuencia de la incongruencia entre las partes. Una segunda contribución sería la referida al diseño de la investigación, en cuanto a desarrollarla en una organización, lo que nos ha permitido aislar la posible influencia que factores organizativos podrían tener sobre la percepción de ruptura. Como ya hemos indicado, las señales estructurales (la consistencia de las prácticas de RRHH, el clima de comunicación en la organización o la coherencia de la gestión de RRHH con otras variables organizativas como la estrategia o la cultura) afectarían de igual manera a todos los empleados, con lo cual el análisis se sitúa a nivel de las variables individuales.

De entre los factores considerados, son **el tiempo, la responsabilidad, la implicación en el trabajo o el locus de control los que se muestran significativos para explicar la percepción de ruptura**. La tolerancia a la ambigüedad, la LMX, la extroversión y la neurosis no se han mostrado relevantes. Dado lo incipiente de este tipo de estudios no contamos con apenas resultados con los que poder comparar los nuestros. Respecto a la personalidad Raja et al. (2004) encontraron, al igual que nosotros, que la extroversión no se relaciona con la percepción de ruptura y la responsabilidad lo hace de manera negativa. Ellos además apreciaron, en nuestro caso no, una relación positiva respecto a la neurosis. Nuestros resultados también son coincidentes respecto a la relación positiva detectada entre la orientación externa de control y la ruptura. Por tanto, el hecho de que personas responsables y con confianza en sus posibilidades (orientación interna de control), experimenten ruptura en sus contratos psicológicos en menor medida, vendría a sumarse a otras consecuencias positivas (mayor satisfacción o productividad) que dichos rasgos tienen en el comportamiento organizativo (Barrick y Mount, 1991; Judge y Bono, 2001; Judge et al., 2002; Raja et al., 2004).



Nosotros podemos además añadir otra variable que también se ha revelado con una influencia positiva para evitar ruptura: la implicación en el trabajo. Con lo cual personas responsables, con orientación interna de control e implicadas en sus trabajos percibirían ruptura en menor medida. Según nuestra tesis de fondo se debería a que este tipo de personas mantendrían unas expectativas más realistas al estar mejor informados y procesar mejor la información, con lo cual la posibilidad de ruptura sería menor por la vía de la incongruencia. Todo ello constituiría un importante apoyo para justificar la importancia de la incongruencia como antecedente de la ruptura, ya que en muchos casos ésta se va a producir no tanto por incumplimiento expreso de la organización sino por tener los empleados unas expectativas alejadas de las promesas reales de la empresa. En este caso lo podemos afirmar con la tranquilidad de estudiar empleados de una misma organización, estando por tanto controladas las variables estructurales que podrían estar influyendo.

No obstante, debemos reconocer que la tolerancia a la ambigüedad o la LMX no se han revelado significativas a pesar de ser variables que a priori podrían influir en la actividad de búsqueda de información del individuo, y así, en lo ajustado de sus expectativas. Ante lo cual pensamos en la necesidad y conveniencia de desarrollar estudios de carácter cualitativo para indagar en las causas que llevan a la persona a sentirse defraudada por su organización.

Por otro lado, queremos destacar cómo la relación detectada entre el tiempo del empleado en la organización y la ruptura de su contrato psicológico no es lineal, sino que estaría mejor representada a través de una curva. De manera que si inicialmente cuanto más antigüedad tenga la persona en mayor medida experimentará ruptura, a partir de un determinado momento de tiempo, la ruptura se producirá en menor medida. Por lo que decepciones puntuales podrían ir recolocando las expectativas y ajustándolas a la realidad experimentada, de forma que los posibles desacuerdos y malas interpretaciones no se tradujeran en un horizonte de tiempo más prolongado en una percepción importante de incumplimiento y ruptura. Esto puede deberse, bien que al esperar menos la frustración sea también menor, bien porque en un balance a largo plazo el individuo entienda que determinados incumplimientos han quedado compensados por otras actuaciones de la organización.

En definitiva, dado que existen características individuales que explican en cierta medida la ruptura del contrato psicológico, se vuelve a confirmar el carácter subjetivo de esta percepción, máxime cuando el trabajo empírico ha transcurrido en una sola organización y ésta se caracteriza por cuidar especialmente la comunicación con los empleados y establecer claramente qué pueden esperar de la misma. No obstante, y precisamente porque no todos los empleados son igualmente diligentes buscando información, las organizaciones deben cuidar especialmente la concordancia en los mensajes enviados a través de sus diferentes representantes y señales estructurales, así como las comunicaciones directas con cada uno de sus empleados (evaluaciones, planes de carrera..). De esta forma se minimizará la probabilidad de experimentar ruptura por no desarrollar expectativas realistas y acordes con las intenciones de la dirección.

Por último, queremos señalar que nos encontramos en un ámbito donde aún queda mucho por investigar especialmente en cuanto a cómo los empleados se forman sus expectativas sobre la relación de empleo. En este sentido pensamos que sería necesario definir los términos de la actual relación de empleo, es decir, qué esperan hoy obtener los empleados de las organizaciones donde trabajan. Para ello habría que comprender primero cuáles son las condiciones laborales que en general esperan disfrutar los trabajadores dado nuestro actual entorno económico, social y legal.

## Referencias

- Ashford, S.J. (1986). Feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29: 465-487.
- Ashford, S.J. & Cummings, L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 370-398.
- Ashford, S.J. & Cummings, L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58: 67-79.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 44: 1-26.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1993). Autonomy as moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 111-118.
- Bell, N.E. & Staw, B.M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The role of personality and personal control in organizations. En M.B. Arthur, D.T. Hall, & B.S. Lawrence (Eds.), *The handbook of career theory*, 232-251. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bennett, N., Herold, D.M., & Ashford, S.J. (1990). The effects of tolerance for ambiguity on feedback-seeking behavior. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 343-348.
- Brokahus, R.S. (1975). I-E locus of control scores as predictors of entrepreneurial intentions. *Proceedings of the Academy of Management*, 433-435.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO personality inventory and NEO five-factor inventory professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (2002). *Inventario de Personalidad NEO Revisado (NEO PI-R). Inventario NEO Reducido de Cinco Factores (NEO-FFI)*. Manual profesional. TEA Ediciones, S.A. Publicaciones de Psicología Aplicada. 2ª Edición.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37.
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2002). Psychological contract-related information seeking and the role of individual dispositions. Annual Conference of the *Society of Industrial and Organizational Psychology*, Canada, April 2002.
- Engle, E.M. y Lord, R.G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40 (4): 988-1010.
- Fedor, D.B., Rensvold, R.B., & Adams, S.M. (1992). An investigation of factors expected to affect feedback seeking: A longitudinal field study. *Personnel Psychology*, 45: 779-805.
- Fisher, C.D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11: 39-53.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 1216-1229.
- Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. En L.L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9: 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6: 219-247.
- Hansel, L.M. & Muchinsky, P.M. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21: 47-60.
- Jablin, F.M. (1984). Assimilating new members into organizations. En R.N. Bostrom (Ed.), *Communication Yearwork*, 8: 594-626. Beverly Hills, CA: Sage.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86: 80-92.
- Judge, T.A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 530-541.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, J.C. & Barrick R.M. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52: 621-652.
- Judge, T.A., Locke, A.E. & Durham C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 19: 151-188. Greenwich, CT: JAI Press.
- Judge, T.A., Martocchio, J.J. & Thoresen, C.J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, 82: 745-755.
- Kanungo, R.N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychology Bulletin*, 86: 119-138.
- Kozlowski, S.W.J. & Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74: 546-553.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. (1970). Relationships of job characteristics to job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 54: 305-312.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. y Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78: 662-674.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49: 24-33.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense-making: What newcomer experience in entering unfamiliar organizational setting. *Administrative Science Quarterly*, 25: 226-251.
- Miller, D., Kets De Vries, M.F.R. & Toulouse, J.M. (1982). Top executive locus of control, and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25: 237-253.

- Miller, V.D. & Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16: 92-120.
- Morrison, E.W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36: 557-689.
- Morrison, E.W. (2002). Information Seeking Within Organizations. *Human Communication Research*, 28 (2): 229-242.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22 (1): 226-256.
- Mount, M.K. & Barrick, M.R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. En G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3: 153-200. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mount, M.K., Barrick, M.R. & Stewart, G.L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interaction. *Human Performance*, 11: 145-165.
- Norton, R.W. (1975). Measure of ambiguity tolerance. *Journal of Personality Assessment*, 39: 607-619.
- O'Reilly, C. A., III (1982). Variations in decision makers' use of information sources. *Academy of Management Journal*, 25: 756-771.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ostrow, C. & Kozlowski, S.W.J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45: 849-874.
- Phillips, A.S. y Bedeian, A.G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37: 990-1001.
- Rabinowitz, S. & Hall, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychology Bulletin*, 84: 265-288.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3): 350-367.
- Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12: 278-287.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S. & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37: 137-152.
- Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (1995). Psychological contract and OCB: The effects of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 289-298.
- Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5): 525-546.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectations for internal vs. external reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1): 1-28.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contract in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 511-541.
- Rousseau, D.M. & Greller, M. (1994). Human resource practices: administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33: 385-401.
- Rousseau, D.M. & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. En L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rumelhart, D.E. & Norman, D.A. (1978). Accretion, tuning, and restructuring: three modes of learning. En R. Klatsky y J.W. Cotton (Eds.), *Semantic factors in cognition*, 37-53. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Salgado, J.F. & Rumbos, A. (1997). Personality and Job Performance in Financial Services Managers. *International Journal of Selection and Assessment*, 5: 91-100.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. & Cogliser, C.C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10: 63-113.
- Shapiro, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, Noviembre, 83-86.
- Shore, L.M. & Tetrick, L.E. (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*, 1. John Wiley & Sons Ltd.
- Sims, R.R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33: 373-382.
- Spector, P. (1982). Behavior in organizations as a function of employees' locus of control. *Psychological Bulletin*, 91: 482-497.
- Tekleab, A.G., Takeuchi, R. & Taylor, M.S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract. *Academy of Management Journal*, 8 (1): 146-157.
- Tekleab A.G. & Taylor M.S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 585-608.
- Tidwell, M. & Sias, P. (2005). Personality and information seeking. *Journal of Business Communication*, 42 (1): 51-77.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job satisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 25-42.
- Valecha, G.K. & Ostrom, T.M. (1974). An abbreviated measure of internal-external locus of control. *Journal of Personality Assessment*, 38: 369-376.
- Wanberg, C.R. & Kammeyer-Mueller, J.D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization Process. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3): 373-385.