

## Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional\*

### Labor stress and psychological contract as relational elements of organizational change

**Mónica García Rubiano\*\***  
ORCID 0000-0002-7699-502X  
Universidad Católica de Colombia

**Carlos Forero Aponte\*\***  
ORCID 0000-0003-0132-4595  
Universidad Católica de Colombia

Recibido: 20 de marzo de 2017  
Revisado: 13 de abril de 2017  
Aceptado: 3 de junio de 2017

#### Resumen

El objetivo de este estudio fue identificar la relación entre estrés laboral y contrato psicológico, respecto al cambio organizacional en empleados de cuatro empresas en Bogotá. El estudio se llevó a cabo mediante la aplicación del cuestionario de roles ocupacionales adaptado a la población colombiana por García-Neira, et al., (2012), el inventario de contrato psicológico versión 2 y el de medición de cambio organizacional. Los participantes fueron 100 colaboradores de distintas organizaciones del sector privado. Se realizó un estudio transversal de alcance correlacional corroborado a partir de un análisis de regresión simple. Se evidenció que la variable de cambio organizacional correlaciona con la mayoría de las subvariables de contrato psicológico de manera positiva, y con las de estrés de manera negativa. Finalmente se encontró que el contrato psicológico explica el cambio organizacional en un mayor nivel predictivo que el estrés laboral. Estos resultados constituyen un aporte teórico y empírico para que las organizaciones comprendan cómo abordar los procesos de cambio organizacional.

**Palabras clave:** estrés laboral, contrato psicológico, cambio organizacional, adaptación al cambio, resistencia al cambio.

\* Artículo de investigación. <http://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>

\*\* Correspondencia: Mónica García Rubiano. Facultad de Psicología. Universidad Católica de Colombia. Dirección postal: Ave Caracas No 46- 72, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co

## Abstract

The goal of this research was to identify the relationship between work stress and psychological contract in the process of organizational change in employees of four companies in Bogotá. We used the Colombian adaptation of the questionnaire of occupational roles by García - Neira, Piraquive, Salazar, & García (2012), the inventory of psychological contract, version 2 and the organizational change measure. Then, we performed a correlational cross-sectional analysis corroborated with a simple regression analysis. Organizational change was found to positively correlate with most subvariables of psychological contract, and negatively with stress. Finally, psychological contract seemed to explain organizational change at a higher predictive level than work-related stress. These results are a theoretical and empirical contribution that may be used by organizations to understand how to approach organizational change.

**Keywords:** Occupational Stress, psychological contract, organizational change, adaptation to change, resistance to change.

## Introducción

En un mundo globalizado se genera la necesidad de estar a la vanguardia, lo que permitirá ser más competitivos, la capacidad de adaptación y respuesta de las organizaciones genera, al interior de las mismas, cambios que afectan directamente a los empleados, generando en algunas ocasiones reacciones negativas y malestar laboral el cual puede ser expresado en síntomas de estrés, como también puede verse evidenciado en la percepción de ruptura de contrato psicológico por alguna de las partes (Poole, & Van de Ven, 1995).

### *Cambio Organizacional*

El cambio organizacional se presenta como un escenario frecuente en la dinámica de crecimiento organizacional que en la actualidad buscan las organizaciones, en los distintos sectores económicos, en pro de ser competitivos, y/o innovadores. Esta práctica desde la visión de Fowler y Schmidt (1988), se entiende como una serie de maniobras estratégicas que utilizan las organizaciones para conseguir de manera ágil un crecimiento, pero a su vez, tener la posibilidad de diversificarse dentro del mercado y así mismo obtener mayor rentabilidad dentro de su labor comercial.

Malott (2001) define el cambio organizacional como una alteración que ocurre en el entorno de trabajo, la capacidad de adaptación que tengan las organizaciones ante las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, la harán más competitiva (Armenakis & Bedeian, 1999).

Tseng y Kang, (2008) resaltan que el líder tiene un papel importante en un proceso de cambio. Los líderes deben tener un conocimiento amplio de la organización y una adecuada comunicación para poder gestionar el proceso de manera adecuada (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011).

Las características del proceso de cambio afectan la forma en cómo los empleados reaccionan (resistencia). Un cambio que se basa en la confianza y mantiene intacto el capital social cuenta con menor probabilidad de producir efectos negativos en las obligaciones por cumplir de cualquiera de las partes involucradas en un contrato psicológico, por tal razón la relación en el cumplimiento del contrato está determinado por las características del cambio organizacional (Van den Heuvel & Schalk, 2009).

Van den Heuvel, Demerouti, Bakker, y Schaufeli (2013), estudiaron los elementos que facilitan la adaptación de los trabajadores en un proceso de cambio, teniendo en cuenta las actitudes y el comportamiento adaptativo. Para esto consideraron dos aspectos: la información del cambio y la toma de decisiones, los resultados mostraron que la información del cambio facilita el ajuste de los empleados al mismo (disposición al cambio y comportamiento).

### *Estrés laboral*

El concepto de estrés puede tener diversas miradas: (a) reconocerlo como múltiples reacciones que tiene el organismo ante las dificultades o exigencias que tiene el medio, el desequilibrio existente entre estas y la manera en que se enfrenta o las soluciona, y (b) se puede entender como un estado emocional negativo acompañado de cambios fisiológicos y percepción del sujeto según las exigencias del medio, esto puede llegar a afectar su bienestar debido a la falta de herramientas para enfrentar las situaciones (Huang, Feuerstein, & Sauter, 2002; Sandín, 2003).

Huang, Feuerstein, y Sauter, (2002), señalan algunos aspectos relacionados con el estrés laboral: (a) fisiológicos (aumento de la tensión muscular, del colesterol, de la presión arterial, entre otros), (b) cognitivos (incapacidad para concentrarse, mal humor, entre otras), y (c) motores (hablar rápido, comer en exceso, tener trastornos de sueño, entre otros).

Algunos modelos que han abordado el estrés son: (a) demanda - control, de Karasek y Theorell (1990) quienes defienden la idea de que las reacciones frente al estado de estrés son el resultado de altas demandas laborales (presión, exceso de carga laboral y trabajo mentalmente agotador) y poco margen de decisión (se refiere al control que un trabajador tiene sobre esa demanda psicológica). En ese sentido, para reducir el nivel de estrés se pueden disminuir las demandas laborales o aumentar el potencial de control de decisión, (b) desequilibrio esfuerzo - recompensa de Siegrist (1996), el cual enfoca su interés en el rol del trabajador, la importancia del trabajo retribuido

en términos de seguridad, estima, salario y la procedencia del estrés en el ámbito organizacional, contemplando así no sólo factores psicológicos, sino biológicos y sociales, permitiendo una evaluación global de los fenómenos.

Dahl (2010) realizó un estudio cuya hipótesis fue que el cambio aumenta el riesgo de estrés negativo. En los resultados mostraron que los cambios organizacionales significativos se asociaron con problemas de salud de los empleados sobre todo aquellas organizaciones que tienen cambios amplios y simultáneos. Estos efectos se pueden explorar en empleados de diferentes niveles jerárquicos. Así como en empresas de diferente tamaño y sectores.

### *Contrato psicológico*

Rousseau (1995) entiende por contrato psicológico el conjunto de creencias individuales que, mediante el intercambio entre una persona y una organización, establece una serie de deberes y obligaciones a las que ambas partes se han comprometido en el contexto de esa relación laboral.

El contrato psicológico considera dos aspectos diferentes: (a) el transaccional que se caracteriza por llevarse a cabo al final del continuo que cumple un contrato, las obligaciones transaccionales son poco flexibles y están mediadas por intercambios monetarios, y (b) el relacional que obedece a un acuerdo abierto en el cual ambas partes para el establecimiento y la mantención de una relación tiene que haber una gran inversión tanto de empleados como de empleadores de obligaciones monetarias, no monetarias y socio-emocionales, es característico de este tipo de contrato que se favorezca el establecimiento de lazos afectivos y la tendencia a la afiliación (Coyle-Shapiro, & Kessler, 2000).

Según Robinson y Morrison (2000) el contrato psicológico incluye tres elementos para el abordaje de su estudio: (a) La realización del contrato, la justicia y confianza percibida, (b) el cumplimiento o incumplimiento del contrato psicológico, y (c) la distinción entre incumplimiento o violación del contrato psicológico.

Para Rayton y Yalabik, (2014) los sentimientos de conocimiento de ruptura del contrato psicológico, por parte de los empleados, genera sensaciones de pérdida y fracaso, que se traducen en la insatisfacción por el fallo en las expectativas e influyen en la disminución de la efectividad en las tareas por parte del empleado (Chen, Tsui & Zhong, 2008).

Una de las características del incumplimiento del contrato psicológico es que una vez roto no es fácilmente reparado. En el estudio realizado por Conway, Guest, y Trenberth (2011) se investigó si los cambios en las actitudes se relacionaban diferencialmente con el cumplimiento o incumplimiento del contrato psicológico y el bienestar. Los resultados apoyaron en general los efectos diferenciales, donde el incumplimiento tiene mayor efecto en los resultados que el cumplimiento, lo cual afecta el bienestar, la actitud, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Un estudio realizado por Wooten y White (1999), en organizaciones que atravesaban por un proceso de cambio (reestructuración, tamaño, procesos, imagen corporativa), se encontró que las personas tenían mayor apertura al cambio cuando percibían una acción como justa o favorable. Los resultados reflejaron equidad, aunque esto implique toma de decisiones difíciles

De acuerdo con la información recolectada se evidencian vacíos teóricos y empíricos en la relación de estas variables. Los referentes empíricos hacen referencia al constructo de cambio con estrés laboral o con contrato psicológico de manera independiente, pero no con las tres variables que es el objeto de este estudio.

El impacto de esta investigación es la generación de aportes teóricos importantes para la psicología organizacional con respecto a la relación entre las variables mencionadas, así como la posibilidad de ampliar la teoría por medio de la revisión de literatura existente de estas variables y soportar dicha teoría con un fundamento empírico. Por otro lado, indagar sobre nuevas relaciones y posibilitar explicaciones que aporten a las organizaciones colombianas la forma como se maneja un cambio

adecuado teniendo en cuenta algunas variables del individuo.

Este estudio busca determinar la percepción del contrato psicológico y el estrés laboral como variables relacionadas con el cambio organizacional en trabajadores de cuatro empresas de Bogotá. Como objetivo general se plantea: Determinar la percepción del contrato psicológico y el estrés laboral como variables relacionadas con el cambio organizacional en trabajadores de cuatro empresas de Bogotá, y como objetivos específicos: a. Identificar la disposición al cambio organizacional en los trabajadores; b. Identificar los estilos de contrato psicológico en los trabajadores; c. Identificar los estresores ocupacionales en los trabajadores; y d. Establecer la relación funcional entre contrato psicológico y estrés laboral hacia el cambio organizacional. Las hipótesis que se plantearon en este trabajo fueron que: a mayor percepción del contrato psicológico mayor disposición al cambio organizacional; el estrés laboral no se relaciona de manera significativa con el cambio organizacional; y que existe una relación entre el contrato psicológico y el estrés.

## Método

### Diseño

Investigación no experimental bajo un estudio transversal correlacional que buscó la cuantificación y medición de las variables criterio (estrés laboral y contrato psicológico) y predictora (cambio organizacional) para calcular el grado de relación (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

### Participantes

Participaron 100 colaboradores de distintas organizaciones del sector privado, en actividades de tipo educativo, bancario, salud y telecomunicaciones. Los participantes llevaban vinculados laboralmente en la empresa en un tiempo no menor a 6 meses. La selección de la muestra se hizo por conveniencia y con quienes voluntariamente aceptarán participar en este estudio. Las empresas

seleccionadas se encontraban en un proceso de cambio por lo menos de primer orden.

En esta muestra el 57% de la población fueron mujeres y el 43% hombres, el 67% de los participantes eran solteros. En cuanto a la escolaridad, el 60% de la muestra posee formación profesional. Por último, de acuerdo con la modalidad de contratación, el 69% poseía un contrato de término indefinido, siendo este aspecto el más representativo.

### *Instrumentos*

Para esta investigación se empleó el instrumento de medición de cambio -IMC - (García & Forero, 2010). Estuvo constituido por nueve variables principales: a) adaptabilidad, b) liderazgo, c) participación/integración, d) comunicación, e) trabajo en equipo, e) aceptación, f) resistencia al cambio, g) conocimiento de la organización, h) cultura de cambio. Además tres factores de primer orden: a) factor individual, b) factor grupal y c) factor organizacional; y dos factores de segundo orden a) factor I: Gestión del cambio, b) factor II: Proyección y Desarrollo del cambio. La confiabilidad total de la prueba presentó un alfa de Cronbach = 0.86. La puntuación máxima en cada componente fue 4 y la mínima 1.

Para evaluar el contrato psicológico se utilizó el inventario de contrato psicológico de Rousseau (2000) versión 2. Este contó con las siguientes dimensiones: 1) contrato psicológico balanceado con sus respectivas dimensiones: a) empleabilidad externa, b) requerimiento de rendimiento dinámico, y c) desarrollo profesional - mercado interno, y 2) contrato psicológico relacional cuyas dimensiones fueron: a) lealtad, y b) estabilidad, 3) contrato psicológico transaccional cuyas dimensiones fueron: a) estrecho, y b) corto plazo, y 4) el contrato psicológico con las dimensiones de: a) erosión, b) incertidumbre, y c) no confía. La confiabilidad fue determinada por el alfa de Cronbach (alfa = 0.84).

Por último, para la medición del estrés, se utilizó el cuestionario de roles ocupacionales (ORQ) de estrés laboral de Schmidt, Leibovich de Figueroa,

Schufer, González, y Marconi (2003), adaptado a la población colombiana por García - Neira, Piraquive, Salazar, y García (2012). Este dominio constó de las siguientes subvariables; a) sobrecarga ocupacional, b) insuficiencia del rol, c) ambigüedad del rol, d) fronteras del rol, e) responsabilidad, ambiente físico. El coeficiente alpha de Cronbach fue de 0.86.

### *Procedimiento*

Después de la aceptación por parte de las entidades se establecieron los aspectos logísticos para realizar la aplicación de los instrumentos. Se dieron las instrucciones de confidencialidad, se explicó el consentimiento informado y se realizó la aplicación colectiva de los instrumentos. La participación fue voluntaria y anónima. El tiempo aproximado para diligenciar los instrumentos fue de hora y media. La descripción y análisis de los resultados se realizó mediante el software IBM SPSS Statistics 20.

### *Consideraciones Éticas*

Se tuvieron en cuenta los lineamientos de la resolución No 08430 de 1993 del Ministerio de Salud y Protección Social en Colombia, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, la presente investigación tuvo en cuenta aspectos como los mencionados el artículo 6 del capítulo II, respecto al consentimiento informado, se contó con la autorización de la empresa para llevar a cabo la investigación, y con la aprobación del proyecto por parte de la institución investigadora que para el caso fue la Universidad Católica de Colombia. Con respecto al anonimato mencionado en el artículo 8 del capítulo II, para la investigación, se protegió la privacidad de los participantes.

Se consideró según el artículo 11 del capítulo II, que el presente estudio fue una investigación sin riesgo debido a que no se realizó ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos participantes.

## Resultados

Inicialmente se presenta el análisis descriptivo de las variables de cambio organizacional, estrés laboral y contrato psicológico, posteriormente, se corrobora que la distribución de las variables no fue normal.

En la tabla 1, se encuentran los estadísticos descriptivos de la prueba IMC. La mayoría de las subvariables del cuestionario no presentaron una distribución normal y por lo tanto fue heterogénea, con tendencia a curtosis de tipo platicurtico, esto permite señalar que la  $H_0$  fue rechazada. Las subvariables que predominaron como facilitadoras al cambio fueron gestión del cambio, niveles grupal y organizacional.

Tabla 1.  
*Estadísticos descriptivos para cambio organizacional.*

|  | Media  | Desv. Típ. | Curtosis |
|--|--------|------------|----------|
| Adaptabilidad                                      | 16,92  | 2,42745    | -1,202   |
| Aceptación   | 24,76  | 2,83599    | -0,57    |
| Comunicación                                       | 16,42  | 2,92388    | -1,328   |
| Conocimiento de la organización                    | 13,57  | 1,90828    | -0,751   |
| Cultura de cambio                                  | 9,68   | 2,10281    | -0,776   |
| Gestión del cambio (Factor de segundo Orden)       | 56,11  | 6,8783     | -1,879   |
| Liderazgo  | 21,15  | 2,96231    | -1,836   |
| Nivel Grupal                                       | 46,46  | 7,30078    | -0,847   |
| Nivel Individual                                   | 38,07  | 4,71887    | -1,407   |
| Nivel Organizacional                               | 77,63  | 10,15502   | -0,009   |
| Participación Integración                          | 17,3   | 2,45155    | -1,161   |
| Proyección y desarrollo del cambio (Segundo Orden) | 19,81  | 3,50669    | -0,84    |
| Resistencia al cambio                              | 29,62  | 7,72479    | -0,256   |
| Trabajo en equipo                                  | 12,74  | 2,88017    | -0,596   |
| Total  | 162,16 | 17,35123   | -0,653   |

\* Se rechaza  $H_0$  (Nivel de significancia .05)

En la tabla 2, los resultados señalaron que las subvariables de sobrecarga ocupacional, insuficiencia de rol y responsabilidad poseían una distribución heterogénea, la tendencia de la curtosis es platicurtica; el resto de las subvariables, tendían a comportarse de manera no normal, rechazando la  $H_0$ . Adicionalmente se encontró que los principales estresores que se presentan dentro de la gestión del cambio en los trabajadores fueron la sobrecarga ocupacional, la insuficiencia del rol y responsabilidad.

Tabla 2.  
*Estadísticos descriptivos de estrés laboral.*

|                                     | Media    | Desv. Típ. | Curtosis |
|-------------------------------------|----------|------------|----------|
| Sobrecarga ocupacional              | 21,77    | 5,14017    | 2,244    |
| Insuficiencia del Rol               | 20,49    | 5,90924    | 0,575    |
| Ambigüedad del Rol                  | 16,38    | 5,23157    | 1,181    |
| Fronteras del Rol                   | 20,05    | 4,02862    | 0,507    |
| Responsabilidad                     | 23,4646  | 5,13156    | 0,494    |
| Ambiente Físico                     | 17,53    | 6,9956     | 1,493    |
| Requerimiento de rendición dinámica | 19,45    | 3,88568    | -0,95    |
| Erosión                             | 15,13    | 2,79847    | -0,32    |
| Total estrés                        | 119,7576 | 20,58833   | 0,349    |

\* Se rechaza  $H_0$  (Nivel de significancia .05)

En la tabla 3 los resultados señalan algunas de las variables de contrato psicológico que no presentaron una distribución normal. Los diferentes tipos de contrato psicológico que se presentaron fueron: transaccional, relacional y balanceado.

Tabla 3.  
*Estadísticos descriptivos contrato psicológico.*

|                                 | Media | Desv. Típ. | Curtosis |
|---------------------------------|-------|------------|----------|
| Contrato psicológico balanceado | 48,72 | 10,73377   | -0,727   |
| Empleabilidad externa           | 14,59 | 3,82468    | -0,566   |

|  | Media  | Desv. Tip. | Curtosis |
|--|--------|------------|----------|
| Desarrollo profesional mercado interno         | 14,68  | 3,82675    | -0,514   |
| Incertidumbre                                  | 15,48  | 3,25198    | -0,615   |
| Contrato psicológico relacional                | 31,66  | 6,22023    | -0,632   |
| Lealtad  | 19,78  | 4,34516    | -0,843   |
| Estabilidad                                    | 11,88  | 2,87195    | -1,201   |
| Contrato psicológico transaccional             | 29,85  | 5,5165     | -0,335   |
| Contrato psicológico transaccional estrecho    | 14,7   | 2,93877    | -0,374   |
| Contrato psicológico transaccional corto plazo | 15,15  | 3,94757    | -0,834   |
| Contrato psicológico transicional              | 41,76  | 6,59219    | -0,278   |
| Contrato psicológico total                     | 114,26 | 20,29162   | -0,571   |
| Resistencia al cambio                          | 29,62  | 7,72479    | -0,256   |

\* Se rechaza  $H_0$  (Nivel de significancia .05)

En la tabla 4, se presentan las correlaciones entre cambio organizacional y estrés laboral. Se encontró una correlación significativa entre la subvariable de estrés sobre carga ocupacional y la subvariable de cambio nivel organizacional ( $Rho = -0,287$ ;  $p < 0.01$ ) y con la subvariable de resistencia al cambio ( $Rho = -0,314$ ;  $p < 0.01$ ).

La subvariable de insuficiencia de rol presentó una correlación significativa con las subvariable de aceptación ( $Rho = -0,372$ ;  $p < 0.01$ ), comunicación ( $Rho = -0,420$ ;  $p < 0.01$ ), conocimiento de la organización ( $Rho = -0,270$ ;  $p < 0.01$ ), Gestión del cambio ( $Rho = -0,404$ ;  $p < 0.01$ ), liderazgo ( $Rho = -0,427$ ;  $p < 0.01$ ), nivel grupal ( $Rho = -0.418$ ;  $p < 0.01$ ), nivel organizacional ( $Rho = -0,321$ ;  $p < 0.01$ ), participación integración ( $Rho = -0,324$ ;  $p < 0.01$ ), proyección y desarrollo del cambio ( $Rho = -0,442$ ;  $p < 0.01$ ), resistencia al cambio ( $Rho = -0,207$ ;  $p < 0.05$ ) y trabajo en equipo ( $Rho = -0,385$ ;  $p < 0.01$ ).

La subvariable de frontera de rol correlaciona significativamente con las subvariables aceptación ( $Rho = -0.266$ ;  $p < 0.01$ ), resistencia al cambio ( $Rho = -0,306$ ;  $p < 0.01$ ) y nivel organizacional ( $Rho = -0,345$ ;  $p < 0.01$ ); por su parte la subvariable de ambiente físico tiene una correlación significativa con las subvariables de conocimiento de la organización ( $Rho = -0,242$ ;  $p < 0.05$ ), proyección y desarrollo del cambio ( $Rho = -0,213$ ;  $p < 0.05$ ) y resistencia al cambio ( $Rho = -0,204$ ;  $p < 0.05$ ).

La subvariable de responsabilidad correlaciona de manera significativa con las subvariables de conocimiento de la organización ( $Rho = -0,266$ ;  $p < 0.01$ ), gestión del cambio ( $Rho = -0,344$ ;  $p < 0.01$ ), liderazgo ( $Rho = -0,337$ ;  $p < 0.01$ ), nivel grupal ( $Rho = -0,219$ ;  $p < 0.01$ ), nivel individual ( $Rho = -0,295$ ;  $p < 0.01$ ), nivel organizacional ( $Rho = -0,246$ ;  $p < 0.05$ ), participación integración ( $Rho = -0,275$ ;  $p < 0.01$ ) y resistencia al cambio ( $Rho = -0,400$ ;  $p < 0.01$ ). Finalmente, la subvariable de estrés ambigüedad de rol correlaciona significativamente con todas las subvariables de cambio.

Tabla 4.

Correlaciones sub variables estrés laboral y cambio organizacional.

| Sub variables                                      | Sobrecarga ocupacional | Insuficiencia del Rol | Ambigüedad del Rol | Fronteras del Rol | Responsabilidad | Ambiente Físico |
|--|------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| Adaptabilidad                                      | ,072                   | -,156                 | -,222*             | ,050              | ,195            | ,067            |
| Aceptación   | -,128                  | -,372**               | -,443**            | -,266**           | ,042            | -,044           |
| Comunicación                                       | -,121                  | -,420**               | -,291**            | -,133             | ,113            | -,173           |
| Conocimiento de la organización                    | ,003                   | -,270**               | -,432**            | -,120             | ,266**          | ,242*           |
| Cultura de cambio                                  | ,027                   | -,122                 | -,212*             | -,037             | ,169            | ,063            |
| Gestión del cambio (Factor de segundo Orden)       | -,014                  | -,404**               | -,440**            | -,112             | ,344**          | ,061            |
| Liderazgo  | -,023                  | -,427**               | -,383**            | -,163             | ,337**          | ,010            |
| Nivel Grupal                                       | -,111                  | -,418**               | -,338**            | -,097             | ,219*           | -,106           |
| Nivel Individual                                   | ,003                   | -,366**               | -,374**            | -,106             | ,293**          | ,022            |
| Nivel Organizacional                               | -,287**                | -,321**               | -,397**            | -,345**           | -,246*          | -,152           |
| Participación Integración                          | -,013                  | -,324**               | -,336**            | -,060             | ,275**          | ,011            |
| Proyección y desarrollo del cambio (Segundo Orden) | -,150                  | -,442**               | -,365**            | -,169             | ,120            | -,213*          |
| Resistencia al cambio                              | -,314**                | -,207*                | -,208*             | -,306**           | -,400**         | -,204*          |
| Trabajo en equipo                                  | -,119                  | -,385**               | -,282**            | -,071             | ,191            | -,150           |

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

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

Para explicar de mejor manera los componentes del constructo “contrato psicológico” y los resultados de la prueba del IMC, se realizó una partición de los datos la cual se muestra en las tablas 5 (subvariables relacionadas a las características del contrato psicológico) y 6 respectivamente (subvariables correspondientes a los tipos de contrato psicológico).

En la tabla 5, se muestran las correlaciones entre la subvariable de erosión con las subvariables de trabajo en equipo ( $Rho = -0,288$ ;  $p < 0,01$ ), resistencia al cambio ( $Rho = -0,262$ ;  $p < 0,01$ ), proyección y desarrollo del cambio ( $Rho = -0,282$ ;  $p < 0,05$ ), nivel grupal ( $Rho = -0,290$ ;  $p < 0,01$ ), gestión del cambio ( $Rho = -0,197$ ;  $p < 0,05$ ),

conocimiento de la organización ( $Rho = -0,203$ ;  $p < 0,05$ ) y comunicación ( $Rho = -0,241$ ;  $p < 0,05$ ).

La subvariable empleabilidad externa correlaciona con la mayoría de las variables de cambio excepto con resistencia al cambio y nivel organizacional. Las subvariables de requerimiento de rendición dinámica y desarrollo profesional mercado interno se relacionan con la mayoría de las subvariables de cambio excepto las subvariable de adaptabilidad, aceptación y resistencia al cambio, por su parte la subvariable de incertidumbre correlaciona con todas las subvariables de cambio organizacional excepto con la subvariable de resistencia al cambio.



Tabla 5.

Correlaciones entre las subvariables de contrato psicológico (características del contrato) y cambio organizacional.

| Sub variables                                      | Erosión | Empleabilidad externa | Requerimiento de rendición dinámico | Desarrollo profesional mercado interno | Incertidumbre | Lealtad | Estabilidad |
|--|---------|-----------------------|-------------------------------------|--|---------------|---------|-------------|
| Adaptabilidad                                      | 0,104   | ,278**                | 0,153                               | 0,175                                  | ,200*         | 0,139   | 0,014       |
| Aceptación   | 0,033   | ,266**                | ,217*                               | 0,127                                  | ,394**        | 0,187   | ,199*       |
| Comunicación                                       | ,241*   | ,422**                | ,387**                              | ,378**                                 | ,409**        | ,552**  | ,257**      |
| Conocimiento de la organización                    | ,203*   | ,302**                | ,310**                              | ,362**                                 | ,341**        | ,325**  | 0,11        |
| Cultura de cambio                                  | 0,167   | ,278**                | ,298**                              | ,350**                                 | ,325**        | ,332**  | 0,138       |
| Gestión del cambio (Factor de segundo Orden)       | ,197*   | ,420**                | ,375**                              | ,393**                                 | ,402**        | ,419**  | 0,097       |
| Liderazgo  | 0,19    | ,391**                | ,367**                              | ,392**                                 | ,350**        | ,426**  | 0,141       |
| Nivel Grupal                                       | ,290**  | ,490**                | ,446**                              | ,470**                                 | ,488**        | ,589**  | ,246*       |
| Nivel Individual                                   | 0,159   | ,383**                | ,290**                              | ,339**                                 | ,304**        | ,334**  | 0,092       |
| Nivel Organizacional                               | -0,104  | 0,131                 | 0,065                               | 0,093                                  | ,283**        | 0,145   | 0,131       |
| Participación Integración                          | ,282**  | ,397**                | ,365**                              | ,412**                                 | ,433**        | ,476**  | 0,194       |
| Proyección y desarrollo del cambio (Segundo Orden) | ,216*   | ,506**                | ,425**                              | ,436**                                 | ,470**        | ,548**  | ,239*       |
| Resistencia al cambio                              | -,262** | -0,055                | -0,158                              | -0,091                                 | 0,073         | -0,063  | 0,048       |
| Trabajo en equipo                                  | ,288**  | ,495**                | ,454**                              | ,463**                                 | ,489**        | ,560**  | ,232*       |

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

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

En la tabla 6, se encuentra que la subvariable de contrato psicológico organizacional transaccional, correlaciona con las subvariables de conocimiento de la organización ( $Rho = -0,325$ ;  $p < 0,01$ ), cultura de cambio ( $Rho = -0,198$ ;  $p < 0,05$ ), nivel grupal ( $Rho = -0,224$ ;  $p < 0,05$ ), participación integración ( $Rho = -0,256$ ;  $p < 0,05$ ), resistencia al cambio ( $Rho = -0,200$ ;  $p < 0,05$ ) y trabajo en equipo ( $Rho = -0,225$ ;  $p < 0,05$ ).

La subvariable de contrato psicológico transaccional estrecho correlaciona de manera significativa con las subvariables de conocimiento de la organización ( $Rho = -0,302$ ;  $p < 0,01$ ) y resistencia al cambio ( $Rho = -0,255$ ;  $p < 0,05$ ), por su parte la subvariable de contrato psicológico transaccional

corto plazo tiene correlación con las subvariables de cambio organizacional conocimiento de la organización ( $Rho = -0,292$ ;  $p < 0,01$ ), cultura de cambio ( $Rho = -0,259$ ;  $p < 0,01$ ), nivel grupal ( $Rho = -0,258$ ;  $p < 0,01$ ), participación integración ( $Rho = -0,271$ ;  $p < 0,01$ ) y trabajo en equipo ( $Rho = -0,229$ ;  $p < 0,05$ ).

Las subvariables de contrato psicológico y cambio organizacional tienen correlación significativa con la mayoría de las variables de cambio excepto con las subvariables de resistencia al cambio y nivel organizacional. La subvariable de contrato psicológico estabilidad posee correlación significativa con las subvariables de trabajo en equipo ( $Rho = -0,232$ ;  $p < 0,01$ ), aceptación ( $Rho = -0,199$ ;  $p < 0,05$ ),

proyección y desarrollo del cambio ( $Rho = -0,239$ ;  $p < 0.05$ ) y comunicación ( $Rho = -0,257$ ;  $p < 0.01$ ).

Finalmente, la subvariable de contrato psicológico relacional tiene correlación positiva con la mayoría de las variables de cambio organizacional. Con la particularidad de no correlacionarse con

las subvariables de aceptación, nivel organizacional y resistencia al cambio, de igual manera a la subvariable de lealtad, posee correlación positiva con gran parte de las subvariables de cambio, con excepción de las subvariables de resistencia al cambio adaptabilidad, aceptación y resistencia al cambio.

Tabla 6.

Correlaciones entre las subvariables de contrato psicológico (tipos de contrato) y cambio organizacional.

| Sub variables IMC                                  | Contrato psicológico transaccional | Contrato psicológico transaccional estrecho | Contrato psicológico transaccional corto plazo | Contrato psicológico transaccional | Contrato psicológico balanceado | Contrato psicológico relacional |
|--|------------------------------------|---|--|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Adaptabilidad                                      | -0,031                             | -0,01                                       | -0,009   | 0,096                              | ,235*                           | 0,081                           |
| Aceptación   | 0,008                              | 0,039                                       | 0,025  | 0,152                              | ,236*                           | ,203*                           |
| Comunicación                                       | 0,163                              | 0,049                                       | ,220*  | ,380**                             | ,432**                          | ,473**                          |
| Conocimiento de la organización                    | ,325**                             | ,302**                                      | ,292**   | ,278**                             | ,367**                          | ,260**                          |
| Cultura de cambio                                  | ,198*                              | 0,084                                       | ,259**   | ,227*                              | ,329**                          | ,270**                          |
| Gestión del cambio (Factor de segundo Orden)       | 0,179                              | 0,181                                       | 0,162  | ,295**                             | ,445**                          | ,317**                          |
| Liderazgo  | 0,158                              | 0,151                                       | 0,155  | ,270**                             | ,423**                          | ,339**                          |
| Nivel Grupal                                       | ,224*                              | 0,136                                       | ,258**   | ,428**                             | ,516**                          | ,494**                          |
| Nivel Individual                                   | 0,08                               | 0,095                                       | 0,078  | ,205*                              | ,376**                          | ,250*                           |
| Nivel Organizacional                               | -0,07                              | -0,134                                      | 0,038  | 0,024                              | 0,105                           | 0,149                           |
| Participación Integración                          | ,256*                              | 0,174                                       | ,271**   | ,376**                             | ,434**                          | ,401**                          |
| Proyección y desarrollo del cambio (Segundo orden) | 0,135                              | 0,043                                       | 0,194  | ,376**                             | ,502**                          | ,462**                          |
| Resistencia al cambio                              | -,200*                             | -,255*                                      | -0,077   | -0,16                              | -0,115                          | -0,021                          |
| Trabajo en equipo                                  | ,225*                              | 0,172                                       | ,229*  | ,420**                             | ,518**                          | ,473**                          |

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

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

En el análisis de regresión se encontró que el modelo sugiere que la variable dependiente queda explicada inicialmente en un 20,3 %, pero teniendo en cuenta que se trabaja con dos variables independientes (contrato psicológico y estrés), la corrección del modelo indica que la variable de cambio esta explicada en un 18,6% por las variables independientes, según el modelo lineal considerado. En este modelo la muestra posee un error

estándar de 15,719; el cual establece el nivel de estimación de la variabilidad muestral en la predicción de los valores encontrados en la regresión, para el caso no resulta significativo dadas las condiciones de la muestra y las puntuaciones altas en los instrumentos aplicados, pero se debe tener en cuenta que este error presenta una tendencia a señalar que las predicciones no son del todo exactas (tabla 7).

Tabla 7.

Análisis de regresión.

| Resumen del modelo |       |            |                      |                             |                        |             |
|--------------------|-------|------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|
| Modelo             | R     | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio |             |
|                    |       |            |                      |                             | Cambio en R cuadrado   | Cambio en F |
| 1                  | ,450a | ,203       | ,186                 | 15,71972                    | ,203                   | 12,213      |

a. Variables predictores: Contrato psicológico total, Total estrés

b. Variable dependiente: Cambio total

En la tabla 8 se encuentra el análisis de covarianza donde se indica el grado de significación para ambos contrastes donde la variable de contrato posee un valor  $p < 0,001$  señalando así que se rechaza la hipótesis nula y que a su vez existe una relación significativa lineal con la variable dependiente de cambio organizacional. Esto también permite indicar que existe interacción entre la variable dependiente y la independiente, por su parte la variable estrés presentó un valor  $p < 0,006$  lo cual sugiere que también se rechaza la hipótesis nula y que esta variable tiene una relación significativa con la variable dependiente cambio, lo cual indica que existe interacción entre la variable dependiente y la independiente.

Tabla 8.

Análisis de covarianza.

| Correlaciones de los coeficientes |               |                            |              |       |
|-----------------------------------|---------------|----------------------------|--------------|-------|
| Modelo                            |               | Contrato psicológico total | Total estrés |       |
| 1                                 | Correlaciones | Contrato psicológico total | 1,000        | ,148  |
|                                   |               | Total estrés               | ,148         | 1,000 |
|                                   | Covarianzas   | Contrato psicológico total | ,006         | ,001  |
|                                   |               | Total estrés               | ,001         | ,006  |

## Discusión

El primer objetivo del estudio fue identificar la disposición al cambio organizacional en los trabajadores. Los resultados indicaron que factores como la gestión de cambio y el apoyo en los niveles grupal y organizacional son facilitadores de la gestión efectiva del cambio en las organizaciones. De igual manera, variables como cultura de cambio y comunicación tienen un rol importante en la implantación del cambio en las organizaciones, para esto se deben generar espacios de integración y participación de los trabajadores en pro de alcanzar los objetivos esperados con el cambio.

Es importante tener en cuenta que los empleados se valen de herramientas de tipo comportamental y actitudinal, lo cual les facilita tener mayor apertura al cambio, Gómez (2001) señala que las personas tienen un aporte directo en la gestión del cambio, ya sea, en el rol de gestores del cambio, receptores del cambio o entes que se adaptan al mismo, la participación del empleado en los procesos de cambio, sin importar su intencionalidad, producen en el trabajador comportamientos que pueden estar encaminados a aumentar el compromiso organizacional o satisfacción en el trabajo.

El segundo objetivo buscó identificar los estilos de contrato psicológico en los trabajadores. Se encontró que los contratos psicológicos de tipo balanceado, transicional y relacional son los que mayor incidencia tienen en la población. Con base en esta premisa se estableció que el contrato psicológico de tipo balanceado, posee una tendencia a un compromiso enfocado en los valo-

res compartidos entre el empleador y el empleado, dentro del cual cada una de las partes espera que la otra cumpla a cabalidad con los pactos establecidos dentro de la relación laboral. Por el contrario, el contrato psicológico transaccional establece acuerdos poco flexibles que generalmente están mediados por intercambio de índole económica. Por último, el contrato psicológico relacional es un acuerdo abierto que se mantiene a través de la relación empleador-empleado, donde las obligaciones monetarias, no monetarias y socio-emocionales, facilitan la creación de lazos afectivos o afiliación entre las partes.

Se infiere que los contratos psicológicos de tipo relacional generan un impacto positivo en el clima organizacional, pero pueden estar sujetos a la percepción de ruptura por parte del empleado en la medida en que este se pueda apreciar en algún momento que el empleador no cumpla con cualquiera de sus promesas o cambio las condiciones de estas, en el transcurso de la relación laboral. Por su parte, McNeil (1985) señala que el contrato psicológico transaccional al estar mediado por compensaciones económicas, tiene una mayor tendencia a presentar percepción de violación en la medida que estas compensaciones no sean justas y/o equitativas. Por último, el contrato de tipo balanceado da a conocer que el personal que se ajusta de forma efectiva a la compañía, ayuda al personal menos seguro a adaptarse de forma afectiva a la población y su cultura organizacional.

Esta información corrobora la hipótesis en donde se encontró que cuando los empleados tienen una percepción adecuada de su contrato psicológico se genera menor resistencia al cambio. La investigación realizada por Zhao et al (2007), señala que cuando los trabajadores sienten que el cambio organizacional puede afectar las promesas y condiciones establecidas en un inicio se puede generar resistencia al cambio.

En cuanto a los estresores ocupacionales en los trabajadores, los resultados se enmarcan en sobrecarga ocupacional, insuficiencia de rol y fronteras del rol. Según Peiró y Rodríguez (2008) el desempeño de cada empleado va ligado esencialmente por la percepción que se tiene de como

hace su trabajo, que lo motiva a hacerlo y las consecuencias que se pueden dar debido a las labores realizadas y sus resultados.

El último objetivo buscó establecer la relación funcional entre contrato psicológico y estrés laboral con el cambio organizacional. Se halló que el contrato psicológico tiene una relación significativa con cambio organizacional. Según la investigación realizada por García y Forero (2015), se evidenció correlación entre las variables de cambio y las de contrato psicológico. Se concluye que los empleados de dicha empresa manifiestan una disposición de favorabilidad y flexibilidad frente al cambio organizacional.

Con respecto al estrés laboral y cambio organizacional se encontraron correlaciones negativas pero significativas entre las subvariables que componen ambos constructos, Tavakoli (2010) analizó la relación entre cambio organizacional y la salud de los empleados, indicando que el cambio aumenta el riesgo de distres y asociándose a problemas de salud en los empleados que trabajan en organizaciones que presentan cambios amplios y simultáneos. Dichos efectos se pueden encontrar en diferentes empleados de niveles jerárquicos, así como empresas de diferentes tamaño o sector, bajo esta premisa se rechaza la segunda hipótesis dado que las investigaciones previas al estudio y la correlaciones encontradas en los resultados indican que la relaciones entre las subvariables de cambio organizacional y estrés laboral son negativas pero resultan significativas indicando que la variable de estrés tiene incidencia directa dentro del cambio organizacional.

Para corroborar la tercera hipótesis se tuvo en cuenta el estudio realizado por Topa y Caeiro (2013), el cual se enfocó en analizar las relaciones entre la percepción de ruptura del contrato psicológico y el cansancio emocional de los empleados, la muestra utilizada tuvo en cuenta 264 empleados públicos españoles (bomberos, soldados y funcionarios de instituciones penitenciarias) con una media de 8 años de antigüedad, a quienes les fueron suministrados cuestionarios de ruptura de contrato psicológico, satisfacción laboral, cansancio emocional y consecuencias físicas y psicológicas.

Los resultados mostraron que un importante porcentaje de la varianza era explicado por las variables independientes, pero que los niveles de significación cambiaban cuando se tomaban en cuenta las diferencias entre las organizaciones. En este orden de ideas se evidencia la relación entre contrato psicológico y estrés la cual está sujeta a las características propias del trabajo y la organización.

Finalmente, se pudo determinar que las variables de contrato psicológico y estrés laboral poseen distintos niveles de incidencia dentro de la gestión del cambio organizacional, pero a su vez, no pueden verse como variables aisladas a pesar de su independencia dentro del desarrollo del cambio organizacional, así como, su impacto e influencia en las dinámicas de las organizaciones. Esto se evidencia dentro de la aplicación de la regresión y la covarianza, donde para el primer caso se confirma que las variables de contrato psicológico y estrés laboral logran explicar en gran medida el cambio organizacional señalando una relación significativa. Para el caso de la covarianza se encontró que ambas variables poseen interacciones importantes con la variable de cambio organizacional y en ambos casos.

Esta investigación es de impacto, ya que no se han realizado estudios que involucren estas tres variables y la relación existente entre ellas, esto permitirá generar más aportes teóricos a la psicología organizacional y posibilitar la creación de documentos e investigaciones que aborden y profundicen esta temática en la población colombiana.

## Referencias

- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management* (25). 3, 293-315.
- Chen, Z., Tsui, A., & Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach: a dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 527-548.
- Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267-276. doi:10.1016/j.jvb.2011.01.003
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Dahl, M. S. (2010). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57(2), 240-256. Doi: 10.1287/mnsc.1100.1273
- Fowler, K. & Schmidt, R. (1988). Tender offers, Acquisitions, and subsequent performance in manufacturing firms. *Academy of Management Review*. 31(4), 2 - 14.
- García - Neira, M., Piraquive, K., Salazar, L., & García, M. (2012). *Adaptación lingüística del cuestionario de estrés ocupacional (OSI) versión argentina por Schmidt, Leibovich de Figueroa, Schufer, González y Marconi (2003) para el contexto colombiano*. Bogotá: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- García, M. & Forero, C. (2010). *IMC - Instrumento de Medición de Cambio Organizacional*. Manual Técnico. Bogotá, Colombia: RH&T. (Documento no publicado).
- García, M. & Forero, C. (2015). Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(1), 15-28.
- Gil, F, Alcover, C, Rico, R. & Sánchez-Manzanares, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Papeles del psicólogo, 32(1),38-47
- Gómez, J (2001). Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(2), 77-92.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill

- Huang, G. D., Feuerstein, M., & Sauter, S. L. (2002). Occupational Stress and Work-Related Upper Extremity Disorders: Concepts and Models, *American Journal of Industrial Medicine*, 41, 298-314. doi: 10.1002/ajim.10060
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books,
- Malott, M. (2001). *Paradoja de Cambio Organizacional*. México: Trillas.
- McNeil, I. (1985). "Relational contract: What we do not know." *Wisconsin Law Review*, 1 482-525.
- Peiró, J. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Rayton, B. & Yalabik, Z. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2) 525-546.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological contracts inventory*. Technical report (version 2). Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University
- Schmidt, V., Leibovich de Figueroa, N., Schufer, M., González, M. & Marconi, A. (2003). *Inventario de estrés ocupacional (OSI): la muestra argentina*. Buenos Aires, Argentina. Departamento de Publicaciones, Facultad de Psicología, U. B. A.
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1794-1798
- Topa, G. & Caeiro, J. (2013). Gestión de recursos humanos y empleo público: un estudio cuantitativo con funcionarios del Estado en España. *Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 13(2). 35-43
- Tseng, H. & Kang, L. (2009). Regulatory Focus, Transformational Leadership, Uncertainty towards Organizational Change, and Job Satisfaction: in a Taiwan's Cultural Setting. *Asia Pacific Management Review*, 14(2), 215-235.
- Sandín, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 3(1), 141-157
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 11-21. doi:10.1016/j.jvb.2013.02.004
- Van den Heuvel, S. & Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*. 48(2), 283-313. doi: 10.1177/0539018409102415
- Wooten, K. & White, L. (1999), Linking OD's philosophy with justice theory: postmodern implications, *Journal of Organizational Change management*, 2, 7-20.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract breach on Work-related Outcomes: A Meta-analysis, *Personnel psychology*. 60, 647-80.