
El compromís organitzacional

PID_00251160

Joan Boada Grau

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Joan Boada Grau

Doctor en Psicologia. Professor i investigador de Recursos humans a la Universitat Rovira i Virgili. Consultor de Recursos humans i organitzacions.

Índex

Introducció.....	5
Objectius.....	6
1. Acostament teòric.....	7
2. Dos models explicatius del compromís organitzacional.....	9
2.1. Model d'O'Reilly i Chatman	9
2.2. Model de Meyer i Allen	10
3. Antecedents i pràctiques d'alt compromís.....	12
4. Contracte psicològic.....	16
4.1. Evolució del concepte	16
4.2. Dimensions del contracte psicològic	17
4.3. Etapes del contracte psicològic	18
5. Implicacions per a la direcció dels recursos humans.....	20
Activitats.....	23
Bibliografia.....	25

Introducció

El compromís de les persones amb les organitzacions és un actiu intangible important. El compromís és un element que permet a la direcció de recursos humans analitzar la lleialtat i la vinculació dels empleats amb l'empresa. El compromís laboral es defineix com el vincle de lleialtat pel qual el treballador desitja romandre a l'organització i no abandonar-la, a causa de la motivació implícita de l'empleat. Un dels elements decisius en el compromís és el benestar psicològic, entès com a l'estat afectiu en què una persona està en el seu entorn laboral, tant en termes d'activació com de grau de plaer experimentat. Així, les persones que experimentin aquesta sensació tendiran a sentir-se dinàmics, contents, entusiasmats, relaxats, etc., mentre que els passarà tot el contrari a aquells que desenvolupin menys benestar.

Les recerques sobre el compromís organitzacional consideren que aquest constructe científic és multidimensional. Hi ha dos models per explicar aquest terme. D'una banda, el model d'O'Reilly i Chatman, que indica que el compromís reflecteix «el vincle psicològic» que uneix l'empleat amb l'organització. Aquesta vinculació psicològica (o compromís) entre un empleat i la seva organització pot tenir tres formes diferents: la conformitat, la identificació i la interiorització. I d'altra banda, el Model de Meyer i Allen, que suggereix que el compromís comprèn tres aspectes: l'emocional/afectiu, el de pertinença/continuitat i el normatiu.

Les pràctiques organitzacionals que utilitzen les empreses són mecanismes que permeten potenciar el compromís organitzacional. Aquestes pràctiques són instrumentals i formen les percepcions sobre l'èmfasi que l'organització posa en els seus valors, en les seves normes i en les seves metes. Les organitzacions que desenvolupen pràctiques d'alt compromís aconseguen una rendibilitat econòmica superior a llarg termini. Les principals pràctiques excel·lents són: la seguretat en l'ocupació, la contractació selectiva, els equips autodirigits i la descentralització en la presa de decisions, la retribució dependent de l'acompliment, la formació, la jerarquia reduïda i la informació compartida.

Una altra manera de potenciar el compromís organitzacional és el contracte psicològic. Aquest pot entendre's com un intercanvi de recursos entre les dues parts (empleat i empresa) que permet satisfer les necessitats i els interessos de cada part. Finalment, el compromís organitzacional i el contracte psicològic pot ser una eina que té la direcció de Recursos Humans per potenciar la lleialtat i la vinculació dels empleats amb la seva organització.

Objectius

- 1.** Estructurar les principals definicions del compromís organitzacional.
- 2.** Detectar els components del Model d'O'Reilly i Chatman.
- 3.** Analitzar l'impacte del model de Meyer i Allen per avaluar les organitzacions.
- 4.** Distingir les principals pràctiques d'alt compromís en les empreses.
- 5.** Analitzar les dimensions del contracte psicològic.
- 6.** Analitzar les fases del contracte psicològic.
- 7.** Avaluar la implicació de les polítiques de recursos humans respecte al compromís organitzacional i al contracte psicològic.

1. Acostament teòric

L'adaptació de les empreses a l'entorn socioeconòmic suposa, moltes vegades, una (re)estructuració dels llocs de treball. La clau d'aquesta adaptació rau en la flexibilitat, la polivalència i el compromís de l'empleat. Així doncs, és necessari humanitzar l'entorn de treball prestant una atenció especial al desenvolupament del factor humà i a la millora de la qualitat de vida amb la finalitat de fer possible la seva adaptabilitat i l'increment del compromís. En aquest sentit, l'empleat es converteix en una peça fonamental dins de l'organització, atès que d'ell depèn la sostenibilitat de l'empresa. Atesa la rellevància del paper dels empleats, estan sorgint diversos intents per entendre quines variables psicològiques i socials influeixen favorablement en els empleats i els directius.

Avui, un actiu important en les organitzacions és el compromís de les persones. Aquest compromís és un element que permet a la direcció de recursos humans analitzar la lleialtat i la vinculació dels empleats amb l'empresa. Per això, a les empreses els resulta essencial saber el tipus de compromís que tenen els seus empleats i, a més, el grau d'intensitat.

Harter, Schmidt i Hayes (2002) consideren que el compromís laboral inclou en quin grau s'involucren dels empleats, i la seva satisfacció i entusiasme per la feina. D'altra banda, el compromís laboral es defineix com el vincle de lleialtat pel qual el treballador desitja romandre a l'organització i no abandonar-la, a causa de la motivació implícita de l'empleat. Com indiquen Álvarez de Mon i altres (2001), el compromís és un procés d'identificació i de creença sobre la importància de la labor, la necessitat i utilitat de les funcions que realitza l'empleat a la feina.

Wright i Doherty (1998) consideren que un element decisiu en el compromís és el **benestar psicològic**, entès com a «estat afectiu en el qual es troba una persona en el seu entorn laboral, tant en termes d'activació com de grau de plaer experimentat» (pàg. 2). A més, Mañas, Marcos, Tyson i González (2005) indiquen que les persones que experimentin aquesta sensació tendiran a sentir-se dinàmics, contents, entusiasmats, relaxats, etc., mentre que tot el contrari els passarà a aquells que no desenvolupin tant benestar.

Algunes definicions de compromís són aquestes:

- **Porter, Steers, Mowday i Boulian (1974, pàg. 603).** «La força relativa de la identificació d'un individu i del fet que s'involucri amb una organització particular, caracteritzada per una creença i una acceptació de les metes organitzacionals i dels valors; la disposició per exercir esforç individual

cap a les metes organitzacionals i un fort desig de seguir sent membre de l'organització».

- **Steers (1977)**. Steers el va definir com la força relativa d'un individu d'identificar-se i d'involucrar-se amb una organització.
- **Mathieu i Zajac (1990)**. Lligam o enllaç d'un individu amb l'organització.
- **Meyer i Allen (1991)**. Meyer i Allen van definir el compromís com un estat psicològic que caracteritza la relació entre una persona i una organització, que presenta conseqüències pel que fa a la decisió de continuar a l'organització o bé deixar-la.
- **Peiró i Prieto (1996)**. Peiró i Prieto ressalten el vessant actitudinal del compromís, entès com un estat en el qual les persones s'identifiquen amb l'organització i amb les seves metes, i desitgen seguir sent-ne membres.
- **Meyer i Allen (1997)**. Una redefinició indica que el compromís és com un estat psicològic i com una actitud que s'expressa en un vincle psicològic de l'empleat cap a l'organització que fa que sigui poc probable que l'empleat l'abandoni.

Resumint, Mathieu i Zajac (1990), després de fer una revisió exhaustiva de treballs sobre el compromís, conclouen que les diferents definicions del terme tenen en comú el fet de considerar que és un vincle o un enllaç de l'individu amb l'organització.

2. Dos models explicatius del compromís organitzacional

La recerca del compromís organitzacional considera que aquest constructe científic té diverses dimensions i, per tant, és multidimensional. Mowday (1998) indicava que reconèixer que el compromís organitzacional té diverses dimensions és un avanç conceptual important per a la comprensió del fenomen.

Hi ha dos enfocaments acceptats. El primer és el d'O'Reilly i Chatman (1986), i el segon, el de Meyer i Allen (1984, 1991 i 1997); els dos s'han convertit en els més importants per explicar el compromís. Tots dos models són tridimensionals.

2.1. Model d'O'Reilly i Chatman

O'Reilly i Chatman (1986) argumenten que el compromís reflecteix «el vincle psicològic» que uneix l'empleat amb l'organització; no obstant això, la naturalesa d'aquest vincle pot diferir. Aquests dos autors indiquen que la vinculació psicològica (o compromís) entre un empleat i la seva organització pot tenir tres formes diferents:

1) La **conformitat** apareix quan les actituds, els comportaments i les conductes es realitzen per tenir reconeixements específics però no per tenir creences compartides amb l'organització. En aquest cas, es produeix un *gap* entre les manifestacions públiques i privades.

2) La **identificació** es dona quan un empleat accepta la influència per tenir i/o mantenir una relació satisfactòria amb l'organització. L'empleat pot sentir-se orgullós de ser part d'un grup, pot respectar-ne els valors i els assoliments, encara que no els adopta com a propis, i evita així el conflicte amb la resta del grup.

3) La **interiorització** s'esdevé quan s'accepta la influència, atès que les actituds, els comportaments i les conductes induïdes en l'organització i l'entorn laboral són congruents amb els propis valors personals. Això significa que els valors de la persona i els de l'organització coincideixen en molts punts.

Pot afirmar-se que la identificació i la **interiorització** presenten una relació inversa a la intenció d'abandonar l'organització i una relació directa amb el comportament prosocial i altruista.

Actualment, en les organitzacions, allò que compromet les persones a mantenir-se, a identificar-se i a involucrar-se és el **contracte psicològic**, que va més enllà d'allò formal i legal.

2.2. Model de Meyer i Allen

El model de Meyer i Allen (1984, 1991 i 1997) i els seus col·laboradors (Meyer i Parfyonova, 2010; Mayer i Schoorman, 1992 i 1998; Meyer, Smith i Allen, 1993) és el que ha provocat més impacte en les organitzacions. Aquests autors suggereixen que el compromís comprèn tres aspectes:

- emocional o afectiu,
- de pertinença o de continuïtat i
- normatiu.

A continuació els expliquem.

1) En primer lloc, el **compromís emocional o afectiu**. Aquest fa al·lusió a la vinculació emocional i afectiva que els empleats forgen amb l'organització. Això implica que hi pretenen romandre, inclou una gran identificació i implicació, uns vincles amb l'organització i una gran concordança amb els valors de l'empresa. Es pot afirmar que els empleats amb un fort compromís afectiu continuen amb l'organització perquè així volen fer-ho.

2) En segon lloc, la **pertinença o la continuïtat**. Fa referència al fet que els empleats senten la necessitat de pertànyer a l'organització i als seus llocs de treball, sense que hi tinguin necessàriament vincles emocionals. Aquest tipus es relaciona amb els costos percebuts que suposa abandonar l'organització. Els empleats són conscients que els costos que els suposaria deixar l'organització són percebuts com a majors als associats a romandre-hi, com per exemple, la retribució que es percep per romandre en una organització comparat amb el fet de deixar-la.

3) I finalment, el **compromís normatiu**. Aquest tracta d'una obligació percebuda de romandre a l'organització. L'empleat amb un fort compromís normatiu sent que ha de romandre a l'organització. Aquest compromís està basat en les seves creences sobre el que ha de fer. Aquestes creences tenen el seu origen en pressions normatives, resultat del compliment, per part de l'empleat, de les normes de fidelització de l'organització. Les creences són tan sòlides, consistents i interioritzades que l'empleat sent que allò correcte és mantenir-se a l'organització; aquest sentiment brolla dels propis valors de l'empleat.

Els costos

Poden ser de diferents tipus, com els financers, els físics, els psicològics, els relacionals, etc. Pot afirmar-se que una societat que generi poca ocupació comportarà més compromís de continuïtat per als empleats que gaudeixin d'una ocupació estable, malgrat que estiguin laboralment insatisfets. Així, el compromís de pertinença o continuïtat és un antecedent de la intenció d'abandonar l'organització.

Sallan, Simó, Fernández i Enache (2010) consideren que el compromís normatiu i afectiu presenten una elevada correlació, la qual cosa produeix que sigui difícil comprendre'ls, atès que se superposen. Així, a manera d'exemple, **la conducta de lleialtat dels empleats** es pot interpretar segons el seu origen, o bé:

- segons el desig personal de romandre i seguir formant part de l'empresa (compromís afectiu),
- segons si s'està molt identificat amb l'empresa (compromís afectiu), i/o
- segons si hi ha una percepció de manca d'alternatives d'una altra feina (compromís normatiu).

El compromís normatiu, d'una banda, mostra la **reciprocitat d'empleat enfront d'empresa**. Aquesta reciprocitat al·ludeix al fet que, quan l'empleat percep que l'empresa li ofereix uns beneficis, crea sentiments d'obligació que el motiven a actuar, i valora molt la seva organització. D'altra banda, el compromís normatiu fa referència a les creences normatives conductuals subjectives que són producte dels diferents processos d'influència interpersonal i social que es desenvolupen en el si de l'organització.

Algunes recerques (Meyer i Parfyonova, 2010) indiquen que els empleats amb un compromís normatiu i afectiu sòlids són més propensos a mostrar el desig de fer el correcte segons les seves normes morals; això a la llarga produeix efectes positius, tant per a l'empleat (per exemple, suport al canvi, intenció de quedar-se, etc.) com per a l'organització (per exemple, augment de la fidelització, benestar dels empleats, etc.). Així, quan els empleats reben beneficis de la seva organització que no estan estipulats en el contracte de treball, tendeixen a correspondre modificant la seva conducta a la feina fent **més esforços** per no defraudar la confiança que l'empresa els va dipositar.

Finalment, els **valors, les actituds i les creences personals** tenen una importància essencial pel que fa al compromís normatiu, ja que garanteixen que els empleats compleixin les seves activitats i es vinculin a les normes de l'organització, sense que sigui necessari supervisar-ne constantment l'acompliment i el comportament en general.

3. Antecedents i pràctiques d'alt compromís

Les **pràctiques organitzacionals** són processos o trets organitzacionals formals o informals que, en conrear virtuts personals o col·lectives, contribueixen a la realització personal, al benestar social o a l'eficiència organitzacional, per la qual cosa eleven l'acompliment de l'organització (Bravo, 2008).

A més, segons el *Sage Handbook of Organizational Behavior*, les pràctiques organitzacionals són un ampli marc que busca explicar els comportaments dins i fora de l'organització. Es focalitza explícitament en els estats positius i en els processos que resulten de les dinàmiques de vitalitat, de funcionament òptim, de l'augment de les capacitats i dels punts forts (Pace, 2010).

En aquest sentit, un dels mecanismes que utilitzen les empreses per fer arribar els seus valors, normes i metes als seus empleats són les pràctiques organitzacionals. Aquestes són instrumentals i formen les percepcions sobre l'èmfasi que posa l'organització en els seus valors. A més, aquestes pràctiques afecten les percepcions dels empleats, atès que compleixen la funció d'assenyalar, comunicar i reforçar aquells aspectes que l'empresa espera dels seus membres. En el context empresarial, les pràctiques emfatitzen les actituds i conductes necessàries per recolzar la sostenibilitat de l'empresa.

Les organitzacions que desenvolupen pràctiques d'alt compromís aconsegueixen una rendibilitat econòmica superior a llarg termini (Pfeffer, 1994). Aquest autor va identificar set pràctiques excel·lents:

- seguretat de l'ocupació,
- contractació selectiva,
- equips autodirigits i descentralització en la presa de decisions,
- retribució dependent de l'acompliment,
- formació,
- jerarquia reduïda i
- informació compartida.

D'acord amb la literatura, hi ha una gran diversitat de pràctiques: els antecedents del compromís organitzacional en el model de Meyer, Smith i Allen (1993). A continuació, en descriurem algunes:

1) **Justícia organitzacional**. Una organització empra mètodes i processos per prendre decisions que afecten els empleats; hi ha justícia organitzacional si tot això implica **imparcialitat**. Diversos investigadors han demostrat la influ-

ència en el compromís de la percepció de la imparcialitat. Si un empleat percep imparcialitat, se li reforçarà el compromís amb l'organització (Masterson, Lewis, Goldman i Taylor, 2000).

2) Percepció de suport organitzacional. Es defineix com la percepció que tenen els empleats del grau en què les seves empreses **valoren les seves contribucions i es preocupen del seu benestar**. La literatura científica revela que la percepció de suport organitzacional augmenta la inclinació del treballador a l'organització, enforteix l'expectativa de recompensa per desenvolupar més esforç, i la interpretació que les pèrdues i guanys organitzacionals són també del treballador, qui valorarà més la seva empresa i n'adoptarà els valors i normes (Rhoades i Eisenberger, 2002).

3) Participació dels empleats. Es relaciona amb una diversitat de pràctiques organitzacionals, com un alt compromís, formació, treball en equip, enriquiment del treball, etc. Per Korukonda, Watson i Rajkumar (1999), la participació dels empleats és crucial per tres raons:

- Implica oferir més informació, competències i delegar l'autoritat als empleats.
- Es contraposa al concepte de supervisió o control extern.
- Incrementa la satisfacció a la feina, indispensable per aconseguir la satisfacció del client i la millora contínua.

4) Oportunitats. Aquest aspecte fa referència a àmbits com les **promocions, la selecció i la formació**. És necessari analitzar les oportunitats, atès que l'empleat pot veure certs aspectes com un repte, com per exemple, el fet d'augmentar el seu acompliment.

Segons Kinnear i Sutherland (2000), el terme es refereix als reptes que l'empleat percep a l'empresa, al coneixement d'àrees d'oportunitat per al desenvolupament professional, així com als plans de desenvolupament de vida i de carrera, l'accés a recursos i a tecnologies avançades.

En una metaanàlisi realitzada per Gaertner i Robinson (1999) van identificar que la justícia distributiva, les oportunitats de promoció i el suport dels supervisors es relacionaven directament amb el compromís.

5) Abandonament del lloc de treball. Aquest terme es refereix a la possible retirada del lloc de treball de manera voluntària. L'abandonament voluntari del lloc de treball afecta negativament les empreses, ja que produeix costos associats als processos de reclutament i de selecció, i també a la formació dels empleats que s'hi integren. A més, disminueix la productivitat, perquè gene-

Compromís organitzacional

Kirkman i Rosen (1999) van trobar relacions positives entre **empowerment, autonomia i compromís**. Aquests tres aspectes potencien la productivitat, la proactivitat dels treballadors, la motivació creixent cap a la tasca i l'orientació positiva cap al rol a la feina. Altres autors han confirmat aquesta relació entre l'*empowerment* i el compromís organitzacional (Janssen, 2004).

ra un ambient disfuncional per al treballador. En recerques com les realitzades per alguns autors (Sjörberg i Sverke, 2003; Wasti, 2003), es confirma la rellevància del compromís sobre la **intenció del treballador** de romandre o no a l'empresa. En aquest sentit, un compromís elevat disminueix la intenció d'abandonar el lloc de treball.

6) Benestar psicològic. Tal com indiquen Mañas, Marcos, Tyson i González (2005), les persones que experimenten benestar psicològic tendeixen a sentir-se dinàmics, contents, entusiasmats i relaxats, mentre que tot el contrari els passa a aquells que no tinguin benestar. En el mateix sentit, Wright i Doherty (1998) consideren que un aspecte essencial en el compromís organitzacional és el benestar psicològic; aquest s'entén com un estat afectiu en el qual està una persona en el seu entorn laboral, tant en termes d'**activació com de grau de plaer** experimentat.

7) Satisfacció laboral. La satisfacció laboral prediu el compromís organitzacional i la productivitat laboral (Diego, Diego i Olivar, 2001). Ha sorgit una gran quantitat de recerques que es detenen a analitzar la satisfacció; el seu interès recau a analitzar la relació entre la satisfacció laboral i el compromís amb la feina. O sigui, la satisfacció laboral és una variable actitudinal que sembla que afecta el compromís; al seu torn, aquesta es vincula amb altres variables psicològiques (benestar psicològic i satisfacció amb la vida).

8) Socialització. Les organitzacions efectuen esforços o bé **planificats** (per exemple, un pla d'acolliment) o bé **espontanis** per integrar els nous membres. Entre les accions planificades i formals, hi ha la formació i la definició del lloc, i les expectatives futures, és a dir, la carrera professional. Un aspecte informal important és el suport dels companys; en aquest sentit, Taormina (1999) ha trobat associacions importants entre els factors anteriors i el compromís organitzacional.

9) Altres variables. A més dels aspectes que s'han comentat fins ara, hi ha altres variables que condicionen el nivell de compromís dels empleats amb l'organització. Es poden agrupar en tres categories:

- Variables relacionades amb l'**empleat**:
 - Edat.
 - Gènere.
 - Nivell educatiu.
 - Estat civil.
 - Antiguitat en l'organització i en el lloc de treball.

- Variables relacionades amb la **feina desenvolupada**:
 - Varietat en les tasques realitzades.
 - Autonomia en el treball.
 - Participació en la presa de decisions.
 - Suport de l'organització.

- Ambigüitat de rols.
 - Conflicte de rols.
 - Transferibilitat d'habilitats.
 - Equitat salarial.
 - Alternatives externes percebudes.
 - Relacions amb el líder.
-
- **Variables relacionades amb el grup i l'organització.**
 - Clima de treball.
 - Lideratge transformador.
 - Cohesió dins del grup.
 - Estructura organitzativa.
 - Valors i cultura.
 - La grandària de l'organització.
 - Sistemes de gestió de la qualitat total.

4. Contracte psicològic

El contracte psicològic és un concepte essencial per entendre les actituds dels empleats a les organitzacions. I també per comprendre el compromís organitzacional i els seus graus d'intensitat.

En el context laboral actual, atesa la creixent pèrdua de lleialtat dels empleats cap a les seves organitzacions i a la necessitat dels individus de preocupar-se pel desenvolupament de la seva carrera seguint els seus propis objectius (Rousseau, 1989), és necessari considerar el terme *contracte psicològic* com una forma de **fidelització** dels empleats.

Seguint amb això, un dels reptes dels departaments de recursos humans és assegurar-se que les creences i les expectatives que es generin, tant de l'empleat com de l'organització, siguin realistes i congruents. Per això, és important una definició correcta del contracte psicològic (i el seu manteniment) mitjançant el disseny realista de les tasques i les recompenses.

Una gestió adequada del contracte psicològic pot significar la consolidació d'actius intangibles potents que no apareixen reflectits en cap balanç econòmic ni en cap compte d'explotació, però que tenen una gran importància i contribueixen de manera molt positiva a la creació d'avantatges competitius sostenibles difícils d'imitar per part dels competidors.

4.1. Evolució del concepte

El concepte *contracte psicològic* té els seus orígens històrics en la visió de la relació laboral com a **intercanvi recíproc** entre les parts. Els primers autors que van entendre la relació laboral com un intercanvi van ser Barnard (1938) i March i Simon (1958). Posteriorment, Blau (1964) també fa referència a les relacions d'intercanvi en la seva teoria de l'intercanvi social.

Argyris (1960) concep el contracte psicològic com un aspecte bàsic de la relació que s'estableix entre els empleats i els seus supervisors, que pertany a la cultura informal de l'empleat. Per a aquest autor, és un **intercanvi de recursos**, principalment econòmics, entre dues parts (empleat i empresa) que permet la satisfacció de les necessitats i dels interessos de cadascuna d'elles. Ho defineix com:

«Les percepcions i les obligacions implícites en la relació laboral, que tenen tant l'organització com l'individu com a parts integrants d'aquesta relació, i en què s'arriba a aquestes percepcions per mitjà d'un procés social, que és el que es denomina contracte psicològic de treball».

Argyris (1960, pàg. 96)

D'altra banda, Schein (1985) afegeix que el contracte psicològic és un terme relacionat amb la **cultura informal**. Aquesta té un caràcter dinàmic que és provocat per les interaccions dels empleats amb l'organització. Aquestes interaccions canvien amb el temps quan varien les expectatives i les necessitats de les parts. Aquest autor també defineix el contracte psicològic com un **cúmul d'expectatives**; en aquest cas, les expectatives que no estan escrites enlloc i que, de manera dinàmica, afecten la relació entre l'empleat i l'organització a la qual pertany.

Guest i els seus col·laboradors (Guest, 1998, 2001 i 2004; Guest i Conway, 1997 i 2002) defineixen el contracte psicològic com la percepció d'ambdues parts (organització i empleat) en la relació d'ocupació de les **promeses i obligacions recíproques** que comporta aquesta relació. Així, el contingut del contracte psicològic fa referència a un conjunt d'obligacions recíproques. El contingut pot analitzar-se des de la perspectiva de l'empleat o de l'ocupador, o des d'ambdues. Els dos autors anteriors introdueixen un nou terme, el concepte **d'estat del contracte psicològic**.

El contingut del contracte psicològic, com hem vist, fa referència al conjunt de promeses i obligacions recíproques que formen part del contracte psicològic. No obstant això, l'estat del contracte psicològic es refereix a si les promeses i obligacions han estat **complertes**, si són **justes**, i si **generen confiança mútua** entre l'empleat i l'organització.

És necessari ressaltar que l'estat del contracte psicològic s'associa positivament a la satisfacció laboral, el compromís organitzacional, la motivació i l'avaluació positiva de les relacions d'ocupació, i negativament amb la propensió a l'abandonament (Guest i Conway, 1997).

4.2. Dimensions del contracte psicològic

La literatura científica indica que hi ha quatre dimensions constitutives del contracte psicològic (Rousseau, 1989). Són les següents:

- **Relacional:** fa referència a acords d'ocupació basats a llarg termini, impliquen la confiança i la lleialtat mútua. Les recompenses es donen en funció del rendiment. Aquesta dimensió està definida per l'estabilitat i la lleialtat.
- **Equilibrat:** es tracta de relacions d'ocupació basades en acords de caràcter indefinit. Una de les característiques que millor defineixen aquest tipus de contracte és el desenvolupament professional en el mercat intern i ex-

tern en el qual l'empleat es compromet a desenvolupar competències professionals. Els contractes equilibrats es caracteritzen per ser dinàmics, on l'empleat ha d'adaptar-se als canvis i als nous objectius. Així, l'empleat ha de realitzar un aprenentatge continu.

- **Transaccional:** s'estableixen relacions a curt termini, la participació dels empleats és limitada i fonamentalment de tipus econòmic. La característica és que els empleats fan «el que se'ls paga per fer». El temps de permanència dels empleats a l'organització és limitat; la relació no està subjecta a compromisos futurs.
- **Transicional:** és un estat cognitiu en el qual es reflecteixen el grau d'acord entre les conseqüències de les transicions i els canvis organitzacionals amb les condicions de l'acord previ establert per les parts. Defineixen aquesta dimensió la desconfiança, la incertesa i l'erosió de la relació entre l'empleat i l'empresa.

4.3. Etapes del contracte psicològic

La creació del contracte psicològic té diverses etapes.

1) La primera fa referència a l'**autopromoció** que realitza l'empresa cap als futurs empleats. Això ho fa de manera unilateral i molt abans que hi hagi una relació contractual entre l'empleat i l'organització.

2) La segona comença en el **procés de reclutament i selecció de persones**, on els possibles candidats tenen expectatives de poder ser «fixats» per l'organització.

3) La tercera es desenvolupa quan s'assentin les **bases formals de la relació contractual**; ambdues parts acorden aspectes com la retribució salarial, els termes i les condicions del contracte, els horaris, les responsabilitats, les obligacions o els drets.

4) La quarta apareix quan es contrasten les **expectatives i la realitat**. En aquesta fase es dona una confrontació entre les expectatives, els punts de vista i la informació proporcionats per ambdues parts. Hi ha dos factors que afecten a aquest punt:

- Els externs (per exemple, els missatges externs, l'entorn, les experiències prèvies, els models socials, etc.).
- les pràctiques organitzacionals (per exemple, les polítiques del departament de recursos humans, la cultura organitzativa, etc.).

La quarta fase és el manteniment. El contracte psicològic és reeixit si és **perdurable** en el temps. Així, ha de ser revisat contínuament per adaptar-se als canvis de l'entorn, les necessitats dels empleats i les circumstàncies de l'organització. El contracte psicològic té equilibri si les obligacions percebudes pels empleats i les recompenses que reben són **equivalents**. Si s'aconsegueix que les expectatives i les percepcions coincideixin, es podrà garantir l'èxit en el contracte psicològic.

5) I la cinquena és l'**incompliment**. Es produeix com a conseqüència de la deterioració en la relació existent entre l'organització i l'empleat. Així, es produeix la ruptura del contracte psicològic. Topa, Palací i Morales Domínguez (2004) consideren que aquesta ruptura es produeix en les empreses a causa de les circumstàncies canviants de l'entorn, cada vegada més turbulent. Això fa que les empreses, en determinades ocasions, no puguin complir les promeses que fan als seus empleats (per exemple: *bonus* salarials).

5. Implicacions per a la direcció dels recursos humans

Actualment, la direcció dels recursos humans de les empreses té un desafiament: crear estratègies que permetin als directius i als empleats arribar a comprometre's amb els objectius organitzacionals i integrar-se en el projecte d'empresa. Tot això els permet ser més competitius, i obtenir avantatges sostenibles i creació de valor.

La teoria dels recursos i capacitats formulada per diversos autors (Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney i Pandian, 1992; Peteraf, 1993) identifica els recursos de tot tipus, analitza com es combinen adequadament per generar capacitats i com aquestes capacitats són les que aconseguixen avantatges sostenibles i duradors sobre la resta d'organitzacions.

La direcció i la gestió de les persones, la marca, les patents, etc. formen part dels denominats **recursos o actius intangibles** d'una organització. Segons Grant (1991), els actius intangibles tenen com a característiques bàsiques el coneixement, les destreses i les habilitats, l'experiència, la capacitat d'adaptació, la lleialtat cap a l'organització i la capacitat de prendre decisions que ofereixen els empleats que hi treballen.

Una organització, per fer treballar els recursos humans de manera eficaç, depèn de la **capacitat d'interacció** dels seus empleats, que és el producte de la cultura i dels valors de l'organització.

L'avantatge competitiu que aconseguix una organització amb els seus recursos i les seves capacitats serà vàlida si pot ser sostinguda en el temps. Tot això dependrà de la **durabilitat dels recursos, de la seva mobilitat i de la possibilitat d'imitar-los** (Barney, 1991).

Quant a la gestió de les persones, un aspecte fonamental que contribueix a la sostenibilitat és la **permanència** dels empleats a l'organització; això estarà relacionat amb el grau de satisfacció que la seva feina els proporciona.

En aquest sentit, el compromís organitzacional pot ser una eina que té la direcció de recursos humans per potenciar la lleialtat i la vinculació dels empleats amb la seva organització (Mahoney i Pandian, 1992). El compromís exis-

teix entre els membres d'una organització quan les persones s'hi **identifiquen**, o quan els objectius de l'organització i els objectius individuals són totalment **congruents**.

La literatura científica demostra les probabilitats que els empleats, quan se senten molt identificats i implicats en l'organització (**compromís emocional o afectiu**), hi romanguin seran més grans, possibilitaran el desenvolupament de les habilitats i les capacitats col·lectives, i formaran equips de treball cohesionats que, en definitiva, conduiran al fet que l'organització sigui més eficient i aconsegueixi els seus objectius (Peteraf, 1993).

Així mateix, es pot tractar d'aconseguir que les persones pertanyin a l'organització sobre la base dels seus propis interessos (**compromís de continuïtat**). En aquest sentit, malgrat això, si els costos d'abandonar l'organització són molt elevats a causa de les polítiques de recursos humans (per exemple, conciliació, retribució, prestigi, reputació, etc.), els empleats tendiran a romandre-hi atesos els avantatges sostenibles i duradors que l'organització és capaç de donar a l'empleat dubitatiu.

Activitats

Les activitats que es plantegen han d'efectuar-se sobre una mateixa empresa. Poseu com a focus la vostra empresa o, si no en teniu cap, una empresa d'algun conegut que tingueu.

1) Activitat 1. Es tracta que realitzeu una avaluació, mitjançant exemples, del vostre compromís a partir del model de Meyer i Allen.

Compromís	Avaluació (exemples)
Emocional o afectiu	
Pertinença o continuïtat	
Normatiu	

2) Activitat 2. A partir dels antecedents del compromís, avalueu les pràctiques de la vostra organització que afavoreixin aquest compromís.

Antecedents	Explicació amb pràctiques concretes
Justícia organitzacional	
Percepció de suport organitzacional	
Participació dels empleats	
Oportunitats	
Abandonament del lloc de treball	
Benestar psicològic	
Participació en la presa de decisions	
Socialització	
Equitat salarial	

3) Activitat 3. Descriviu el contingut del contracte que teniu amb la vostra empresa i, també, l'estat del contracte.

Contingut del contracte	Estat del contracte
1. 2. 3. 4. Etc.	1. 2. 3. 4. Etc.

4) Activitat 4. Expliqueu les pràctiques de recursos humans que realitza actualment la vostra empresa per potenciar el compromís i, a més, proposeu-ne algunes que no desenvolupi però que creieu que seria necessari potenciar.

Pràctiques de recursos humans que realitza	Pràctiques de recursos humans que hauria de realitzar
1. 2. 3. 4. Etc.	1. 2. 3. 4. Etc.

Bibliografia

Álvarez de Mon, S.; Cardona, P.; Chinchilla, M.; Miler P.; Pérez J.; Pin J.; Poelmans S.; Rodríguez J.; Torres, M. (2001). *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: McGraw-Hill.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Londres: Tavistock Publications.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Boston: Harvard University Press.

Barney, J. (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management* (núm. 17, pàg. 99-120).

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nova York: John Wiley & Sons.

Bravo O. (2008). «Organizaciones que se atreven a desafinar». *Debates IESA* (vol. XIII, núm. 4).

Diego, R.; Diego, A.; Olivar, S. (2001). «Job satisfaction in banking workers». *Psicothema* (núm. 13, pàg. 629-635).

Gaertner, S.; Robinson, M. (1999). «Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models». *Human Resource Management Review* (núm. 9, pàg. 479-493).

Grant, R. M. (1991). «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation». *California Management Review* (núm. 33, pàg. 114-135).

Guest, D. (1998). «Is the psychological contract worth taking seriously?». *Journal of Organizational Behavior* (núm. 19, pàg. 649-664).

Guest, D. (2001). *Employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence*. Document intern projecte SALTSA.

Guest, D. (2004). «The psychology of employment relationship: an analysis based on the psychological contract». *Applied Psychology: An International Review* (núm. 53, pàg. 541-555).

Guest, D.; Conway, N. (1997). *Employee motivation and the psychological contract*. Londres: CIPD.

Guest, D.; Conway, N. (2002). «Communicating the psychological contract: an employer perspective». *Human Resource Management Journal* (núm. 12, pàg. 22-38).

Harter, J.; Schmidt, F.; Hayes, T. (2002). «Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis». *Journal of Applied Psychology* (núm. 87, pàg. 268-279).

Janssen, O. (2004). «The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment». *Work & Stress* (núm. 18, pàg. 56-65).

Kirkman, B.; Rosen, B. (1999). «Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment». *Academy of Management Journal* (núm. 42, pàg. 58-75).

Korukonda, A.; Watson, J.; Rajkumar, T. (1999). «Beyond teams and empowerment: A counterpoint to two common precepts in TQM». *Advanced Management Journal* (núm. 64, pàg. 129-137).

Mahoney, J. T.; Pandian, J. R. (1992). «The resource-based view within the conversation of strategic management». *Strategic Management Journal* (núm. 13, pàg. 363-380).

Mañas, M. A.; Marcos, J.; Tyson, S.; González, E. (2005). «Factores antecedentes de la conducta de ciudadanía organizacional: un estudio en la Administración pública». Comunicació presentada al V International Workshop. Human Resources Management. Sevilla, 19-21 de maig.

March, J. G.; Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Oxford: Wiley Organizations.

Masterson, S.; Lewis, K.; Goldman, B.; Taylor, S. (2000). «Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships». *Academy of Management Journal* (núm. 43, pàg. 738-748).

- Mathieu, J. E.; Zajac, D. M.** (1990). «A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequents of organizational commitment». *Psychological Bulletin* (núm. 108, pàg. 171-194).
- Mayer, J. P.; Schoorman, F. D.** (1992). «Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment». *Academy of Management Journal* (vol. 3, núm. 35, pàg. 671-684).
- Mayer, J. P.; Schoorman, F. D.** (1998). «Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model». *Journal of Organizational Behavior* (núm. 19, pàg. 15-28).
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.** (1984). «Testing the 'side-bet theory' of organization commitment: Some methodological considerations». *Journal of Applied Psychology* (núm. 69, pàg. 372-378).
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.** (1991). «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review* (núm. 1, pàg. 61-98).
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.** (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P.; Parfyonova, N. M.** (2010). «Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and reconceptualization». *Human Resource Management Review* (núm. 20, pàg. 283-294).
- Meyer, J.; Smith, C.; Allen, N.** (1993). «Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization». *Journal of Applied Psychology* (vol. 4, núm. 78, pàg. 538-551).
- Mowday, R. T.** (1998). «Reflections on the study and relevance of organizational commitment». *Human Resource Management Review* (núm. 8, pàg. 387-401).
- O'Reilly, C. A.; Chatman, J. A.** (1986). «Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior». *Journal of Applied Psychology* (núm. 71, pàg. 492-499).
- Pace, A.** (2010). «Unleashing Positivity in the Workplace». *T+D 64* (núm. 1, pàg. 40-44).
- Peiró, J. M.; Prieto, F.** (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo..* Madrid: Síntesis.
- Peteraf, M. A.** (1993). «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view». *Strategic Management Journal* (núm. 14, pàg. 179-181).
- Pfeffer, J.** (1994). *Competitive advantage through people. Unleashing the power of the work force*. Boston, DT.: Harvard Business School Press.
- Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R.; Boulian, P.** (1974). «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians». *Journal of Applied Psychology* (vol. 5, núm. 59, pàg. 603-609).
- Rhoades, L.; Eisenberger, R.** (2002). «Perceived organizational support: A review of the literature». *Journal of Applied Psychology* (núm. 87, pàg. 698-714).
- Rousseau, D. M.** (1989). «Psychological and implied contracts in organizations». *Employee Responsibilities and Rights Journal* (núm. 2, pàg. 2-13).
- Sallan, J. M.; Simó, P.; Fernández, V.; Enache, M.** (2010). «La relación entre el compromiso organizacional y la intención de abandonar: un modelo de dos componentes del compromiso de continuidad». *Cuadernos de Gestión* (núm. 10, pàg. 15-28).
- Sjöberg, A.; Sverke, M.** (2003). «The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intentions». *Scandinavian Journal of Psychology* (núm. 41, pàg. 274-252).
- Steers, R. M.** (1977). «Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment». *Administrative Science Quarterly* (núm. 22, pàg. 46-56).
- Taormina, R. J.** (1999). «Predicting Employee Commitment and satisfaction: The relative effect of socialization and demographics». *International Journal of Human Resource Management* (núm. 10, pàg. 1.060-1.076).

Topa Cantisano, G.; Palací Descals, F.; Morales Domínguez, J. F. (2004). «La ruptura del contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional?». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (núm. 20, pàg. 15-24).

Wasti, A. (2003). «Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (núm. 76, pàg. 303-321).

Wright, T. A.; Doherty, E. M. (1998). «Organizational behavior 'rediscovers' the role of emotional well-being». *Journal of Organizational Behavior* (núm. 19, pàg. 481-485).

