

LOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS: SUS EFECTOS EN LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES.

Yolanda Reyes Contreras

Inocencia Martínez de León.

Facultad de Ciencias de la Empresa.

Universidad Politécnica de Cartagena.

RESUMEN

La globalización y cambios sociales de las últimas décadas han afectado a la relación entre los trabajadores y sus empresas, otorgándole más relevancia a las relaciones sociales y a la satisfacción de las expectativas de ambas partes.

De aquí la importancia del establecimiento de contratos psicológicos, que ayuden a comprender mejor las necesidades de la otra parte y permitan que la relación sea lo más satisfactoria y rentable para todos.

Este artículo explica el cambio de visión del concepto, las distintas fases de desarrollo del contrato psicológico, los factores que le influyen, las herramientas que lo facilitan y sus efectos.

Palabras Clave:

Contratos Psicológicos, Fases de Desarrollo de los Contratos Psicológicos, Herramientas facilitadoras de los Contratos Psicológicos, Resultados Empresariales, Compromiso, Comunicación, Colaboración.

Línea de trabajo:

La empresa en el siglo XXI.

LOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS: SUS EFECTOS EN LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, debido al entorno tan globalizado y competitivo en el que nos encontramos, las empresas han de conservar y mejorar sus activos de forma continua, para así crear activos intangibles que les ayuden a constituir y mantener ventajas competitivas.

Parece clara la importancia que para cualquier compañía tiene su proceso productivo, su capital, pero sobre todo el equipo humano que es capaz de transformar los conocimientos y medios materiales en resultados. Es por ello, por lo que cada vez las organizaciones hacen más hincapié en estructurar, motivar, y retener su mano de obra (Capelli, 1999; Hitt, 1998).

El empresario ha de ser capaz de involucrar, sin ningún reparo, a los trabajadores en dos tipos de tareas diferentes. Las *operativas*, puesto que un individuo que conoce el funcionamiento de la compañía es mucho más útil y posiblemente más productivo para la organización que otro que no lo conozca. Y las tareas *organizativas*, de manera que se sientan valorados, aprecien los resultados de su trabajo y se creen *vínculos “emocionales”* entre ellos y los productos y/o servicios generados y, en definitiva, la propia empresa.

Pero además, es de vital relevancia resaltar que el trabajo cumple una serie de *funciones sociales* muy diversas e importantes (Palací y Peiró, 1995), involucrando aspectos emocionales y afectivos de la persona, junto a los cognitivos y comportamentales, que determinan el desarrollo y mantenimiento de las relaciones (Sarkar *et al.* , 2001).

La integración de las relaciones operativas, organizativas y sociales tiene dos efectos claros: a) la fidelización del empleado, consiguiendo que no se marche a trabajar a la competencia, porque él se sentirá una parte importante de la propia compañía (López, 2006); y b) la transformación del valor potencial de dichas relaciones en rentas económicas (Madhok y Tallman, 1998).

De esta manera, la influencia del mercado en las organizaciones está forzando el cambio de la naturaleza en las relaciones entre las empresas y sus

trabajadores, dirigiéndose éste a conseguir el establecimiento de *Contratos Psicológicos* (Roehling *et al.* , 2000; Kissler, 1994).

Todo lo mencionado anteriormente, entre otros muchos aspectos, es lo que confiere tanta importancia a este tipo de contrato entre trabajadores y sus organizaciones.

En los siguientes apartados se define el concepto de Contrato Psicológico y se muestra la evolución del concepto. A continuación, se exponen sus fases de desarrollo, los factores que les afectan a cada una de esas fases, las herramientas que ayudan a su establecimiento y mantenimiento, y finalmente se estudian sus efectos, es decir, las implicaciones que éste puede tener en los resultados de las empresas, intentando demostrar que ***“las empresas que establecen Contratos Psicológicos con sus empleados son capaces de mejorar sus resultados”***.

DEFINICIÓN DE CONTRATO PSICOLÓGICO

Como consecuencia de la evolución de la actividad empresarial y de los cambios en la economía actual, la relación que se establece entre empresa y trabajador ha sufrido un cambio radical respecto a la visión que tradicionalmente se tenía de ésta. Es por ello, por lo que actualmente se considera que el contrato psicológico es un factor determinante de la conducta de ambas partes en la organización.

La evolución de este tipo de relaciones ha fomentado el desarrollo y evolución del concepto de contrato psicológico desde su aparición en los años cincuenta. Las tres investigaciones sobre las que se fundamenta este concepto¹ estudiaron las actitudes y conductas en el lugar de trabajo. A partir de ese momento, la literatura sobre este concepto ha ido creciendo de forma muy significativa, con trabajos como los de Guzzo (1994), Rousseau y Wade-Benzoni (1994), Rousseau (1996), Herriot y Pertenton (1997) y Rousseau y Tijoriwala (1998) en la década de los 90, y otros más recientes, como los de Pate *et al.* (2000), Guest y Conway (2002, 2004), Schermerhorn (2002), Arana (2003), Jonhson y O’Leary-Kelly (2003), Guest (2004), Raja *et al.* (2004) y Topa

¹“Understanding Organizational Behaviour” de Argyris (1960), “Men, Management, and Mental Health” de Levinson *et al.* (1962) y “Organizational Psychology”, de Schein (1965).

y Palací (2004), entre muchos otros. A continuación se plantean las principales definiciones de Contrato Psicológico.

El primero en plantear una definición de este concepto fué Argyris en 1960, considerándolo como “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones”.

En 1974, Kolbs y Cols resumen las cinco principales características del contrato psicológico en: a) el carácter implícito del contrato, b) su vinculación con las expectativas de ambas partes, c) el carácter cambiante que lo diferencia de los contratos formales, d) su renegociación permanente y e) los numerosos aspectos que no suelen formar parte de los acuerdos formales, pero que cuentan tanto o más en la relación entre el individuo y la organización. Posteriormente, en 1989, Rousseau introdujo una modificación de la definición, afirmando que el contrato psicológico recoge “las creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco acordado entre una persona y otra parte”. Además añade que “un contrato psicológico emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros”.

Sin embargo Davis y Newstrom (1991) creen que el “contrato psicológico es una adición al acuerdo económico que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones (...), además define las condiciones de compromiso psicológico del empleado con el sistema”.

Para Schein (1992) “el contrato psicológico es un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización”.

Rousseau y Wade-Benzoni (1994) modifican la definición proporcionada por Rousseau en 1989, añadiendo el término de fiabilidad y aceptación mutua, de forma que la definición que plantean es “la creencia en que las promesas individuales han de mantenerse, ser aceptadas y fiables, tanto para una parte como para la otra”.

En este sentido, la formación del contrato psicológico implica un proceso que probablemente sea similar para todas las partes, independientemente del contrato que se haga, ya que es “un proceso social, dado que cada parte tiene una percepción del contrato que tiene con el otro. Tales percepciones derivan de la comunicación directa o indirecta con la otra parte” (Herriot y Pertenton, 1997).

En ese mismo año, Morrison y Robinson afirmaron que “los contratos psicológicos están compuestos por las creencias de los empleados acerca de las obligaciones recíprocas existentes entre ellos y su organización, y constituyen el fundamento de las relaciones laborales”. En este sentido, Rousseau y Tijoriwala (1998) lo definieron como “una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte, como su empleador”.

Posteriormente, y desde una perspectiva más empresarial, Schermerhorn (2002) afirma que “un contrato psicológico es el sistema de expectativas llevadas a cabo por un individuo sobre relaciones de funcionamiento con la organización”. Más adelante Schermerhorn explica que “un contrato psicológico sano ofrece un equilibrio entre las contribuciones hechas a la organización y los estímulos recibidos en contrapartida”. Desde esta perspectiva, las contribuciones son los valores que una persona aporta a la organización (habilidades, esfuerzo, tiempo, creatividad, lealtad), y los estímulos son los que la organización ofrece a cambio (salario, ventajas sociales, formación profesional, oportunidades laborales y sociales, anticipos en algunos casos).

Sin embargo, Arana (2003) atribuye un beneficio al contrato psicológico, definiéndolo como “algo implícito que se da cuando una persona se integra en una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación”.

Tras el análisis de las definiciones dadas por los autores a lo largo de este medio siglo, se puede definir el contrato psicológico como *“la vinculación entre un trabajador y su empresa, establecida a partir de las buenas relaciones existentes entre ellos y la satisfacción del empleado en su ámbito socio-profesional, fruto del cumplimiento de las expectativas y compromisos presentes y futuros de ambas partes”*.

CAMBIO DE VISIÓN DEL CONCEPTO

La consideración de la evolución socioeconómica en la que nos encontramos, ha provocado que el concepto de contrato psicológico haya variado a lo largo de los años (Kluytmans y Ott, 1999), de una forma tan significativa que se puede llegar a plantear dos visiones de este tipo de contrato: la tradicional versus la actual (Ver tabla 1).

Al principio se consideraba que el contrato psicológico sólo concernía a las expectativas que el trabajador tenía con respecto a su puesto de trabajo y su organización, pero con el paso del tiempo se ha constatado que este término ha de recoger también las expectativas que tiene la empresa en sus trabajadores, y las obligaciones mutuas, de forma que se establezca un intercambio recíproco. La Tabla 1 ayuda a comprender mejor la evolución del concepto.

Desde el punto de vista del empleado:

- Tradicionalmente el empleado consideraba que la lealtad a la empresa era suficiente para continuar en ella, pasara lo que pasara. Sin embargo, actualmente el trabajador es consciente de la posibilidad de la ruptura de la relación laboral, bien por la situación económica del momento o bien por la evolución de las necesidades de la empresa.
- Actualmente el empleado espera que se le dé la oportunidad de desarrollar tareas desafiantes e interesantes, mientras que hace unos años se limitaban a hacer lo que le marcaba el superior, sin tener ninguna motivación por variar sus tareas diarias.
- La retribución, tradicionalmente correspondía según el puesto. En estos momentos, lo que cada vez se valora más son los conocimientos y capacidades del empleado, de forma que se fomenta su empleabilidad.

Desde el punto de vista de la empresa:

- Hace unos años era inimaginable que un trabajador se marchara de la empresa y, menos aún, a la competencia, pero actualmente eso es lo más común, puesto que el empleado irá a donde mejor se miren sus intereses, tanto económicos como sociales.

- Tradicionalmente la empresa esperaba de sus trabajadores obediencia y disciplina a la hora de desempeñar sus tareas, mientras que actualmente lo que se pretende es fomentar y conseguir la máxima actuación y compromiso, siempre dentro de la organización.

- Además, hace unos años, la organización solía establecer unas tareas determinadas para cada empleado, de forma que se definía un puesto para esa persona sin posibilidad de evolucionar en otros campos. Sin embargo, en la actualidad, la empresa fomenta la movilidad, la formación continua y se hace responsable de la carrera del empleado, proporcionándole posibilidades de evolución laboral.

Un elemento común a destacar, dado que ambas perspectivas le confieren gran importancia, es el compromiso y la confianza entre trabajador-empresa, tal y como se estudiará más adelante.

CONCEPTUALIZACIÓN FUTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

En un futuro próximo, se puede prever una nueva variación del concepto de contrato psicológico, como consecuencia del descenso en los índices de natalidad en los países más desarrollados.

La demanda de empleados capacitados y cualificados será cada vez superior a la oferta existente, de modo que las empresas deberán preocuparse, de una forma cada vez más acusada, de la captación y la retención del talento para su organización.

La tentativa para marcharse a otra organización de la competencia directa, en la mayoría de los casos, provocará una elevada rotación de profesionales por distintas compañías y cada vez será más complicado para el empresario el mantener a sus empleados más valiosos en la empresa.

Posiblemente, dentro de pocos años se fomente desde un principio el establecimiento de planes de carrera para los trabajadores, otorgándoles, incluso, la posibilidad de conseguir puestos más atractivos dentro de la misma organización, o bien ofreciéndoles puestos en otros departamentos, de forma que no tendrán que marcharse a otra compañía para mejorar su carrera profesional y enfrentarse a nuevos retos laborales.

FASES DE DESARROLLO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

El establecimiento de contratos psicológicos en las organizaciones no es algo que surja de un día para otro, sino que lleva un proceso y, al igual que en todas las relaciones sociales, evoluciona con el paso del tiempo, de ahí su carácter dinámico.

Se podrían establecer tres fases de desarrollo básicas de este tipo de relación contractual entre trabajador y empresa: la creación del contrato, el desarrollo o mantenimiento, y la ruptura del contrato psicológico. A continuación se detalla cada una de las fases.

1ª Fase. Creación de los contratos psicológicos.

El establecimiento del contrato psicológico comienza en el momento que la organización comienza a realizar autopromoción para tener buena imagen ante el público y la sociedad en la que ubica. Es decir, empieza a crearse durante los procesos de reclutamiento y selección, donde las partes acuerdan los aspectos formales de la relación laboral (Dunahee y Wangler, 1974). Es aquí, por tanto, donde empieza la relación entre el individuo y la organización, puesto que si la empresa tiene buena reputación tendrá más y mejores candidatos para optar a puestos de trabajo dentro de ella (Williamson, 1985).

A pesar de que se establezcan contratos formales, las relaciones laborales no se llegan a delimitar completamente, puesto que a ellas les influyen mucho las expectativas de las partes, las cuales no se pueden recoger formalmente y, además, pueden ser diferentes en cada caso. Es por esto, por lo que tanto el trabajador como la empresa han de intentar “rellenar los espacios en blanco” (Rousseau y Greller, 1994) en el contrato psicológico.

De un lado, los trabajadores conseguirán información de numerosas fuentes, por medio de interacciones verbales o comportamentales con otros miembros de la organización. Y el empresario evaluará a sus empleados a través de los resultados y de la información que reciba de sus compañeros más directos.

Una vez seleccionado el trabajador, el departamento de recursos humanos ha de ser capaz de inculcarle la política de empresa lo antes posible, de forma que se sienta partícipe de la misma desde el primer momento. Y una vez integrado, debe intentar que la relación entre el trabajador y la empresa no se vea mermada en ninguno de sus aspectos, pasando así a la siguiente fase.

2ª Fase. Mantenimiento de los contratos psicológicos.

Esta fase viene definida por el carácter dinámico del contrato, el cual establece que los cambios son necesarios dentro de la relación entre la empresa y sus trabajadores, para que el vínculo entre las partes se mantenga a lo largo del tiempo sin ninguna merma y sea mayor conforme se avanza en el tiempo, según cambien las necesidades y circunstancias de cada una de ellas.

Si se ha de producir algún cambio que pueda afectar a la relación entre el individuo y la empresa, ésta ha de poner los medios para que el proceso de adaptación sea lo más correcto posible, de forma que no se genere ninguna merma en el proceso productivo, ni en las rentabilidades, y tampoco degrade la sensación de utilidad del trabajador en la compañía.

Shore y Tetrick (1994) ven el desarrollo del contrato psicológico “como un proceso orientado a una meta”. Dependiendo de sus fines u objetivos, las personas buscan determinada información a la vez que ignoran otra. Diferentes representantes de la empresa, por ejemplo un directivo y un seleccionador, pueden enviar mensajes incompatibles en cuanto a lo que la organización espera del trabajador. Las consecuencias serán que el individuo recibirá señales distintas y esto le llevará a tener una percepción confusa de los términos del contrato (Herriot y Pertenton, 1997), pudiéndose incluso percibir la ruptura del contrato psicológico. Esta situación justifica la última fase que describimos a continuación.

3ª Fase. Ruptura de los contratos psicológicos.

Cuando la relación entre ambas partes empieza a deteriorarse se produce lo que es conocido como la *ruptura del contrato psicológico*. Este proceso definido como la “percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella” (Rousseau, 1989; Robinson, 1996), inicia la fase última en la gestión de estos contratos.

Dicho incumplimiento implica que no resulte extraño que alguna de las partes pueda percibir una violación de su contrato psicológico, como consecuencia de la dinamicidad del contrato, y de su dependencia en todo momento de la opinión y experiencias personales de las partes.

Es por esto por lo que es importante resaltar en este punto, que el establecimiento del contrato psicológico implica también una relación de confianza entre el individuo y la organización, por lo que sí se rompe éste también se romperá la confianza establecida entre ellos y las conductas de todos los intervinientes variarán perturbando el entorno laboral.

- *Ruptura por parte de la Empresa:*

Debido a la situación socioeconómica tan fluctuante y altamente competitiva, las empresas pueden verse inmersas en escenarios en los que el cumplimiento de las promesas hechas a sus empleados o bien sea difícil o bien no resulte rentable, de forma que el contrato psicológico establecido entre el trabajador y la organización se verá desquebrajado (Topa y Palací, 2004).

En otros casos, la relación entre trabajador y empresa cambia, debido a la dinamicidad del contrato psicológico, produciéndose el incumplimiento de algunas de las cláusulas previamente pactadas, y entonces, la gerencia decide romper unilateralmente el contrato.

- *Ruptura por parte del Trabajador:*

Se produce cuando una de las partes, sobretodo si es la del trabajador, percibe la violación del contrato psicológico establecido. Robinson y Rousseau (1994) distinguen cuatro líneas de conducta posibles por parte de ese empleado:

1) Fin de la Relación Laboral. Es a menudo el recurso más utilizado ante violaciones del contrato. Exige la terminación voluntaria de la relación violada.

2) Comunicación. Expresando cualquier sensación percibida, para ayudar a reducir pérdidas y a restaurar confianza, de forma que se pueda seguir manteniendo la relación laboral y el contrato psicológico entre ambas partes.

3) Silencio. Una forma de non-response, que refleja una buena voluntad de aguantar o de aceptar circunstancias desfavorables con la esperanza de que puedan mejorar.

4) Destrucción. Esto puede provocar desde la negligencia de sus deberes al detrimento de los intereses de la organización, realizando comportamientos ineficaces como retardos en el trabajo o incluso actos de vandalismo o hurtos. En este punto el trabajador lo que pretende es dañar a la empresa como

contrapartida al daño que él ha padecido por no haberse cumplido sus expectativas por parte de la organización.

FACTORES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO, MANTENIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

El contrato psicológico viene definido por la buena comunicación y relación existente entre trabajador y empresa, pero está influenciado por multitud de factores que intervienen tanto positiva como negativamente en dicha relación, tal y como se puso de manifiesto al analizar las distintas definiciones del concepto.

Según Lester *et al.* (2002) los empleados identifican como los factores emocionales más valorados a la hora de decidirse por un nuevo empleo las oportunidades reales de promoción dentro de la organización, la confianza y el respeto, la comunicación abierta y honesta, el trato educado, ..., entre otras muchas (ver tabla 2). Previamente, Rousseau (1990) ya había comprobado que éstos eran los aspectos más mencionados por los reclutadores de personal en las entrevistas, pero no había conseguido constatar la importancia que los trabajadores le otorgaban. Sin embargo, la literatura identifica como los más importantes los siguientes:

- El compromiso. Éste es un factor muy importante en la medida en que conduce a la cooperación, reduce la tentación de alternativas atractivas a corto plazo (abandono de la empresa) y aumenta la rentabilidad (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996). Es muy importante señalar que entre las actitudes de los empleados, el *compromiso organizacional* es una de las que más interés despierta en la actualidad.

Así podemos decir que el compromiso comprende el deseo y la utilidad de una parte de tener una relación a largo plazo con la otra (Dwyer *et al.* , 1987). Para intentar explicar mejor éste factor, se suelen enumerar tres dimensiones dentro de su definición: a) la *expectativa de continuidad* (Crosby *et al.* , 1990; Doney y Cannon, 1997), b) el *deseo de continuidad* (Anderson y Weitz, 1989; Moorman *et al.* , 1992), y c) la buena *disposición para invertir* (Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994).

Además algunos autores se atreven a diferenciar diferentes tipos de compromisos según su finalidad. Los trabajos de Meyer y Allen (1993, 1997) distinguen entre *compromiso afectivo*, el que se refiere a la unión emocional y a la identificación e implicación con la organización; el *compromiso de continuidad*, referido a los costos asociados al abandono de la organización; y el *compromiso normativo*, que refleja la obligación percibida de permanecer en la organización.

- La confianza. Fruto del intercambio social y de la reciprocidad, es necesaria para el buen funcionamiento de la relación laboral y gracias a ésta se desarrolla el contrato psicológico entre ambas partes.

La confianza es una característica propia de las relaciones exitosas. Ganesan (1994) la define como “una creencia, un sentimiento o una expectativa respecto a la otra parte de la relación, de su fiabilidad y de su intencionalidad”. De igual manera, Das y Teng (1998) la conceptualizan como “el grado en el que el que confía mantiene una actitud positiva hacia la buena voluntad y la fiabilidad, de la otra parte, en una situación de intercambio”.

Dentro de la definición de confianza hemos de diferenciar dos componentes: la *credibilidad* y la *benevolencia*. La *credibilidad* nos dirá el grado en que una de las partes entiende que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente; mientras que la *benevolencia*, es la creencia que una de las partes tiene en que la otra establecerá propósitos beneficiosos para la primera cuando surjan nuevas condiciones, para las cuales no se ha realizado un compromiso (Ganesan, 1994); de tal manera que se puede entender como el grado en que un socio de la relación está realmente interesado en el bienestar del otro y se siente motivado para buscar el beneficio conjunto (Doney y Cannon, 1997).

- La comunicación. Fruto de este factor será el buen entendimiento entre las partes, necesario para evitar conflictos y malentendidos entre ellas, que puedan mermar la relación establecida mediante el contrato psicológico.

El trabajador ha de poder expresarse libremente, de forma que sus opiniones y/o quejas sean escuchadas por su superior, sin que eso suponga ninguna repercusión negativa en su puesto de trabajo.

Los trabajadores son los que mejor conocen el proceso productivo, si la compañía es capaz de escuchar sus sugerencias y opiniones, podrá mejorarlo, mejorar su gestión y conseguir una rentabilidad mayor por cada empleado.

- La cooperación. Este factor influye positivamente en los resultados futuros, en términos de satisfacción o desempeño (Anderson y Narus, 1990) y facilita el mantenimiento del contrato psicológico entre las partes.

- La personalidad. En el estudio de Usman et al. (2004), se analiza como la *personalidad* de los trabajadores afecta a la elección, la comprensión y la promulgación de los contratos psicológicos. Las implicaciones emocionales de la personalidad marcan las características más relevantes a la hora de la *elección* del tipo de contrato conseguido tras la negociación. Las características cognitivas y afectivas de la persona determinan su forma de entender y percibir el tipo de contrato, su inicio y su fin o violación, de forma diferente a otro individuo; en definitiva, su *comprensión*. En este sentido, Rousseau (1989) destacaba como características de estos contratos su naturaleza altamente personal, idiosincrásica y con una visión propia del mismo por cada una de las partes. Finalmente, la *promulgación* viene definida por el comportamiento y las actitudes de cada empleado, influenciados por su personalidad, lo que va a tener su impacto en la organización y va a afectar a los términos del contrato ofrecidos por un empresario o modificar de alguna manera la relación contractual.

HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

La dinamicidad del contrato psicológico exige una especial atención a la fase de su creación y mantenimiento, pues si no se desarrollan adecuadamente, se corre un alto riesgo de ruptura, con lo cual todos los beneficios que éste proporciona a la organización desaparecen. Entre las herramientas más importantes para crear y mantener este tipo de contratos destacan la formación y las tecnologías de la información. La rotación, el liderazgo y la satisfacción son importantes en la fase de mantenimiento

- La formación. Cuando el trabajador se incorpora a la empresa, la posibilidad de recibir formación sobre las materias necesarias para el buen

desarrollo de su tarea profesional, hace que el empleado perciba un mayor grado de preocupación por él y su rendimiento, y por tanto que las expectativas creadas se vayan alcanzando. Si posteriormente, una vez consolidado en la compañía, ésta le da oportunidades para seguir formándose, sin necesidad de que el empleado lo demande expresamente, podrá mejorar su carrera dentro de la organización, lo que propiciará una buena relación y un mayor grado de vinculación entre ambas partes.

- Las tecnologías de la Información. Con ellas podemos ofrecer información sobre la compañía, su organización, los procedimientos, las características del proceso productivo, los productos y servicios, los clientes y la cultura empresarial al recién incorporado a la empresa, a través de la intranet o de otras tecnologías. Además, van a establecer un mejor nivel de comunicación entre los distintos trabajadores de la organización (básicamente a través del correo electrónico) y van a favorecer el trabajo en grupo (groupware). Una vez consolidado el empleado, las tecnologías (bases de datos, intranets y simuladores) permiten conocer la evolución de su organización y desarrollar mayores habilidades profesionales.

- La rotación. Ésta puede ser una muy buena alternativa para mantener al individuo en la organización, fomentando su relación laboral con otros compañeros y mejorando su carrera profesional, sobre todo dentro de las empresas pequeñas, donde los puestos de responsabilidad a los que se podrían optar están ya cubiertos. De esta forma, la empresa realizaría la promoción horizontal, es decir rotar por los diferentes departamentos de la organización a sus empleados, lo que fomenta su multifuncionalidad, garantiza su empleabilidad y mejora profesional. Para conseguir estos resultados es necesaria una amplia formación, tanto general como técnica; y el fomento de las cualidades personales que le ayuden al trabajador a desempeñar los diferentes puestos con un elevado nivel de rendimiento.

- El liderazgo. Cuando el individuo integrado en la organización tiene un bajo rendimiento, por el motivo que sea, no se puede esperar que la situación cambie repentinamente. Si pretendemos conseguir la conducta deseada, el líder debe premiar lo más pronto posible el más leve rasgo de conducta

apropiada que exhiba el trabajador en la dirección indicada; de igual manera debe continuar premiándolo a medida que se vaya acercando más y más al rendimiento que el líder espera. La recompensa debe estar en el tipo de conducta, de tarea y de relación que requiera la situación, avanzando paulatinamente hacia un estilo de delegación.

Este proceso, debe ser evolutivo, de manera que se vayan introduciendo cambios graduales en su desarrollo, como resultado de un crecimiento planificado, a fin de lograr paulatinamente un ambiente de confianza y de respeto mutuo entre ambas partes. Además se le ha de informar al trabajador desde el primer momento, de forma que valore la importancia de su contribución a la empresa y su motivación y productividad aumente (López, 2006).

- La satisfacción social. Si la empresa consigue mejorar la satisfacción de sus trabajadores, estos estarán dispuestos a involucrarse más con la organización, de forma que desarrollarán un mayor compromiso organizacional. Este concepto de satisfacción social fue definido por Geyskens y Steenkamp (2000) como "... la evaluación de cada una de las partes de los aspectos psicosociales de su relación, en la que las interacciones con la otra parte son satisfactorias, gratificantes y fáciles".

EFFECTOS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Los efectos de la existencia de un contrato psicológico hay que analizarlos desde una doble perspectiva, la del empleado y la de la empresa.

El mantenimiento de un contrato psicológico por parte del *empleado* ayuda al desarrollo de altos niveles de compromiso, confianza, satisfacción personal y profesional, desarrollo profesional, reducción de la distancia social entre él y la empresa (D'Art *et al.* , 2006), un mayor rendimiento (Topa y Palací, 2004), y por tanto, mayores posibilidades de promoción y de retribuciones. Además del claro efecto en las relaciones entre trabajador y empresa (Topa y Palací, 2004). En el *ámbito empresarial*, si los trabajadores están satisfechos en su puesto de trabajo, serán más rentables en el ejercicio de las tareas, las desarrollarán de manera más eficiente y con mayor calidad, y por tanto, la empresa conseguirá una mayor productividad y rendimiento empresarial (Topa y Palací, 2004).

Dicho beneficio proviene de dos tipos de resultados generados por el contrato psicológico: los cuantitativos y cuantitativos (Mohr y Nevin, 1990). Los primeros son resultados sociales, provenientes de la relación entre dos partes (Mohr y Nevin, 1990). Y como consecuencia de la influencia de estos resultados cualitativos, se estudia como la organización genera los de carácter cuantitativo, es decir, los resultados finales de la organización.

En este sentido, Rousseau (1995) recuerda a los empresarios que los contratos psicológicos con los trabajadores son de suma importancia en lo que se refiere a moral, productividad y al deseo de adaptarse a las nuevas circunstancias; elemento este último fundamental en la economía actual.

Sin embargo, pese a que son ampliamente conocidos los efectos de los contratos psicológicos en las empresas, son numerosas las que todavía prestan escaso interés al desarrollo de sus empleados. En este sentido, Fernández y Martín (2006) aseguran que en el contexto en el que nos encontramos, en el marco del nuevo contrato psicológico, la empresa debe usar la gestión de la empleabilidad, el aprendizaje y la gestión del conocimiento como una herramienta estratégica para su eficiencia.

EFFECTOS DE LA RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Cuando se rompe la confianza establecida entre el trabajador y la empresa se producen algunas consecuencias inaudibles e irreparables, en el ámbito laboral-productivo, económico y social.

Por un lado, en el *ámbito laboral-productivo* a) es bastante probable que el empleado quiera abandonar la organización, involucrarse menos en el trabajo, no llevar a cabo conductas extra-roll, etc, por lo que empeoran sus relaciones con la empresa (Topa y Palací, 2004). Además, b) se genera una pérdida del compromiso y de iniciativa del trabajador, que puede ser costosa para la empresa en términos de productividad, calidad y de clima laboral (Parks y Kidder, 1994). E incluso, no sólo afectarían estas actitudes y conductas al ámbito de la organización, sino que los individuos pueden extenderlas fuera del entorno laboral (Anderson, 1996), por lo que c) repercute en la imagen de la compañía ante sus consumidores y proveedores, afectando negativamente a su reputación y sus transacciones comerciales.

En el *ámbito económico*, se observa que cuando se produce una violación del contrato se dá más importancia a las recompensas monetarias que a los aspectos emotivos de la relación (Wiesenfeld y Brockner, 1993). Además, cuando un trabajador siente que no se han cumplido las promesas por parte de la empresa, o que ha padecido las consecuencias del “*mobbing*” en su persona, la organización corre el riesgo de sufrir denuncias por parte de dicho trabajador. Esta contingencia debe ser tenida en cuenta por los empresarios, a fin de no incurrir en riesgos de litigios, y a los efectos de adoptar las previsiones que sean necesarias. En este sentido, añadir que las indemnizaciones procedentes de este tipo de ruptura laboral son bastante superiores a las tarifadas para un despido común (Ley de Contrato de Trabajo), por tratarse de daños y perjuicios que exceden de la mera ruptura de la relación laboral. Finalmente, considerar la disminución del rendimiento del trabajo de ese empleado (Robinson, 1996; Topa y Palací, 2004) y el coste de integrar su sustituto y formarlo hasta que sea tan productivo como el que rompe el contrato. Todo ello tiene claros efectos económicos en la empresa.

En el *ámbito social*, los efectos de la pérdida de confianza y de la ruptura del contrato psicológico son el empeoramiento de las conductas de ciudadanía organizacional y el incremento de la intención de abandono (Robinson, 1996), así como la fuga de personal a empresas más grandes.

CONCLUSIONES

Los contratos psicológicos son muy importantes para las organizaciones, porque tienen efectos directos en la actividad y en los resultados empresariales. Sin embargo, las empresas aún les prestan muy poca importancia, y la literatura se centra más en estudiar las influencias negativas provenientes de la ruptura del contrato, que los elementos a desarrollar para conseguir que éste genere relaciones positivas entre las partes.

Además, son pocas las investigaciones que analizan las fases de desarrollo de los contratos psicológicos, los factores que afectan a dichas fases y las herramientas que ayudan a mantenerlos en vigor.

Es por todo esto, por lo que en este trabajo se ha profundizado en tales carencias, definiendo en primer lugar el concepto de contrato psicológico, y

analizando su evolución conceptual. A continuación se han explicado las tres fases de desarrollo: creación, mantenimiento y ruptura; y se han estudiado los factores que favorecen la etapa de mantenimiento, entre los que destaca el compromiso, la confianza, la comunicación, la cooperación y la personalidad.

Para el adecuado desarrollo de las etapas de creación y mantenimiento de los contratos psicológicos se han identificado algunas herramientas facilitadoras. La formación y las tecnologías de la información ayudan a ambas fases, mientras que la rotación, el liderazgo y la satisfacción social a la de mantenimiento.

Los efectos de los contratos psicológicos son los que justifican la creciente atención que se les otorga en el ámbito académico y empresarial. Por ello, se han analizado desde una doble perspectiva: su existencia y su ruptura. Su presencia tiene dos claros efectos: en el trabajador y en la empresa; y su violación, afecta al ámbito laboral-productivo, económico y social. Pero en lo que sí existe unanimidad es en que, en ambas situaciones, los resultados empresariales se ven afectados; de ahí la necesidad de gestionarlos adecuadamente para evitar su ruptura.

BIBLIOGRAFÍA

Andaleeb, S.S. (1996).- ***“An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence”***. Journal of Retailing. Vol. 72. Núm. 1, pág. 77 – 93.

Anderson, L. M. (1996).-***“Employee cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework”***. Human Relations. Núm. 49, pág. 1395 – 1418.

Anderson, E.; Weitz, B. (1992).- ***“The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”***. Journal of Marketing Research. Vol. XXIX. Núm. Febrero, pág. 18 – 34.

Anderson, E.; Weitz, B. (1989).- ***“Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”***. Marketing Science. Vol. 8. Núm. Otoño, pág. 310 – 323.

Anderson, J.C.; Narus, J.A. (1990).- ***“A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm working Partnerships”***. Journal of Marketing. Vol. 54. Núm. Enero, pág. 42 – 58.

Arana Mayorca, W (2003).- ***“El Contrato Psicológico”***. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>

Argyris, C. (1960).- ***“Understanding Organizational Behavior”***. Ed. Tavistock Publication. London.

Cappelli, P. (1999).- ***“The New deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce”***. Harvard Business School Press. Hardcover.

Crosby, L. A.; Evans, K. R.; Cowles, D. (1990).- **“Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influences Perspective”**. Journal of Marketing. Vol. 54. Núm. Julio, pág. 68 – 81.

D’Árt, D. (2006).- **“New Working Arrangements: Changing the Nature of the Employment Relationship?”**. International Journal of Human Resource Management. Vol.17. Núm. 3, pág. 523 – 538.

Das, T. K.; Teng, B. (1998).- **“Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in alliances”**. Academy of Management Review. Vol. 23. Núm. 3, pág. 491 – 512.

Davis, K.; Newstrom, J. (1991).- **“Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional”**. McGraw- Hill. México.

Doney, P.M.; Cannon, J.P. (1997).- **“An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships”**. Journal of Marketing. Vol. 61. Núm. Abril, pág. 35 – 51.

Dunahee, M. H.; Wangler, L. A. (1974).- **“The Psychological Contract: A conceptual Structure for Management/Employee Relations”**. Personnel Journal. Vol. 57. Núm. 7, pág. 518 – 526.

Dwyer, F.R.; Schurr, P.H.; Oh, S. (1987).- **“Developing Buyer-seller Relationships”**. Journal of Marketing. Vol. 51. Núm. Abril, pág. 11 -27.

Fernández Monroy, M.; Martín Santana, J.D. (2006).- **“La Confianza y el Compromiso como Factores Clave del éxito de las Relaciones Comerciales: una Aplicación Empírica en el Sistema de Franquicia”**. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 15. Núm. 1, pág. 77 – 100.

Ganesan, S. (1994).- **“Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships”**. Journal of Marketing. Vol. 58. Núm. Abril, pág. 1 – 19.

Geyskens, I.; Steenkamp, J.E.M. (2000).- **“Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships”**. Journal of Retailing. Vol. 76. Núm. 1, pág. 11 – 32.

509

Guest, D.E. (2004).- **“The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract”**, Applied Psychology: An International Review, Vol. 53 No. 4, pp. 541-55.

Guest, D.E. and Conway, N. (2002).- **“Communicating the psychological contract: an employer perspective”**, Human Resource Management Journal, Vol. 12 No. 2, pp. 22-38.

Guest, D.E. and Conway, N. (2004).- Employee Wellbeing and the Psychological Contract, CIPD, London.

Guzzo, R. A. (1994).- **“Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract”**. Human Resource Management. Núm. 33, pág. 447 – 462.

Herriot, P.; Pertenton, C. (1997).- **“Facilitating New Deals”**. Human Resource Management Journal. Vol. 7. Núm. 1, pág. 45 – 55.

Hilt, M.A. (1998).- **“Twenty-First Century Organizations: Business Firms, Business Schools, and the Academy.”** Academy of Management Review. Núm. 23, pág. 218 – 224.

Johnson, J.L. and O’Leary-Kelly, A.M. (2003).- **“The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange**

violations are created equal”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, pp. 627-47.

Kissler, G.D. (1994).- **“The New Employment Contract”**. Human Resource Management. Vol. .Núm. 33, pág. 335 - 352.

Kluytmans, S. F.; Ott, M. (1999).- **“Management of Employability in the Netherlands”**. Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 8. Núm. 2, pág. 261 – 272.

Levinson, H.; Price, C.R.; Munden, K.J. (1962).- **“Men, Management and Mental Health”**. Harvard University Press. Cambridge.

Lester, S. W.; Turnley, W. H.; Bloodgood, J. M. (2002).- **“Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach”**. Journal of Organizational Behavior. Vol. 23, pág. 39 – 56.

López Vera, Juan Antonio (2006).- **“Claves para la Gestión de la Calidad”**. INFO, Instituto de Fomento de la Región de Murcia. <http://www.panelempresarial.com/Panel/publicaciones/ClavesGestionCalidad.pdf>

Madhok, A.; Tallman, S.B. (1998).- **“Resources, Transactions, and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships”**. Organization Science. Vol. 9. Núm. 3, pág. 326 – 339.

Meyer, J.; Allen, N. (1993).- **Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and test of a three-component conceptualization**. Journal of Applied Psychology. Vol. 78. Núm. 4, pág. 538 – 551.

Meyer, J.; Allen, N. (1997).- **“Commitment in the workplace: Theory, research, and application”**. Sage Publications. California.

Mohr, J.J.; Nevin, J.R. (1990).- **“Communication Strategies en Marketing Channels: A Theoretical Perspective”**. Journal of Marketing. Vol. 50. Núm. Octubre, pág. 36 – 51.

Moorman, C.; Deshpandé, R.; Zaltman, G. (1992).- **“Factors Affecting Trust in Market Research Relationships”**. Journal of Marketing. Vol. 57. Núm. Enero, pág. 81 – 101.

Morgan, R. M.; Hunt, S.D. (1994).- **“The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing”**. Journal of Marketing. Vol. 58. Núm. Julio, pág. 20 – 38.

Morrison, E.; Robinson, S. (1997).- **“When the Employers Feel Betrayed: A Model of How the Psychological Contract Violation Develops”**. Academy of Management Review. Vol. 22. Núm. 1, pág. 226 – 256.

Palací, F.J.; Peiró, J.M. (1995).- **“La incorporación a la empresa”**. Promolibro. Valencia

Parks, J.; Kidder, D. L. (1994).- **“Till Death Us Do Part... Changing Work Relationships in the 1990s”**. Trends in Organizational Behaviour. Vol. 1 pág.111 - 136.

Pate, J., Martin, G. and Staines, H. (2000).- **“Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: a process model and case study evidence”**, Strategic Change, Vol. 9 No. 8, pp. 481-93.

- Raja, U., Johns, G. and Ntalianis, F. (2004).- **“The impact of personality on psychological contracts”**, Academy of Management Journal, Vol. 47 No. 3, pp. 350-67.
- Robinson, S. (1996).- **“Trust and Breach of the psychological contract”**. Administrative Science Quarterly. Núm. 37, pág. 576 - 599.
- Robinson, S. L.; Rousseau, . (1994).- **“Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm”**. Journal of Organizational Behavior. Núm. 15, pág. 245 – 259.
- Roehling, M.V.; Cavanaugh, M.A.; Moynihan, L.M.; Boswell, W.R. (2000).- **“The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures”**. Human Resource Management. Vol. 39. Núm. 4, pág. 305 - 320.
- Rousseau, D.M. (1989).- **“Psychological Contract in Organizations”**. Employee Responsibilities and Rights Journal. Vol. 2, pág. 121 – 138.
- Rousseau, D. (1990).- **“New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer’s Obligations: a Study of Psychological Contracts”**. Journal of Organizational Behavior. Núm. 11, pág. 389 – 400.
- Rousseau, D.M. (1995).- **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Rousseau, D. M.; Greller, M.M.(1994).- **“Human Resource Practices Administrative Contract Makers”**. Human Resource Management. Núm. 33, pág. 385 – 401.
- Rousseau, D.; Tijoriwala (1998).- **“Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures”**. Journal of Organizational Behavior. Núm. 19, pág. 679 - 698.
- Rousseau, D.M.; Wade-Benzoni, K.A. (1994).- **“ Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Created”**. Human Resource Management. Vol. 33. Núm. 3, pág. 463 – 489.
- Sarkar, M.B.; Echambadi, R.; Cavusgil, S.T.; Aulakh, P.S. (2001).- **“The Influence of Complementarity Compatibility and Relationship Capital on Alliance Performance”**. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 29. Núm. 4, pág. 358 – 373.
- Schein, E. (1965).- **“Organizational Psychology”**. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Schein, E. (1992).- **“Psicología de la Organización”**. Prentice-Hall. México.
- Schermerhorn, J. (2002).- **“ADMINISTRACIÓN”**. Editorial Limusa, 1ª Edición. México.
- Shore, L. M.; Tetrick, L. E. (1994).- **“The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship”**. Trends in Organizational Behavior. Vol. 1, pág. 91 - 109.
- Tarazona, D. (2005).- **“Contrato Psicológico y Expectativas Laborales”**. <http://www.monograficas.com/trabajos28/contrato-psicologico/contrato-psicologico.shtml>
- Topa Cantisano, G.; Palací (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. Vol. 20. Núm. 1, pág. 31 – 45.

Usman, R.; Gary, J.; Filotheos, N. (2004).- **“THE IMPACT OF PERSONALITY ON PSYCHOLOGICAL CONTRACTS”**. Academy of Management Journal.

Vol. 47. Núm. 3, pág. 350 – 367.

Wiesenfeld, B.; Brockner, J. (1993).- **“Living on the edge (of social and organizational psychology): the effects of job layoffs on those who remain”**. Edit. Murnighan, J.K. *Social Psychology in Organizations*, Prentice-Hall, pág.119 - 140.

Williamson, O. E. (1985).- **“The economics institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting”**, The Free Press, New York.

ANEXOS

Tabla 1. Comparación entre la Visión Tradicional y la Actual del Contrato Psicológico

	El Empleado espera	La Empresa espera
Visión Tradicional del Contrato Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que se premie la lealtad a través de la continuación de la relación laboral, independientemente de las circunstancias económicas. ▪ Control de la carrera por el empleador ▪ Pago por la actuación en la función actual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permanente lealtad a la compañía: el empleado no abandonará, y menos por la competencia. ▪ Obediencia y disciplina cuando se lleve a cabo la función asignada y cuando se requiera recolocación. ▪ Máximo desempeño de la función actual.
Nueva Visión del Contrato Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No permanente lealtad al empleador. Si la empleabilidad es débil, se aumentan las oportunidades de abandono (forzado). ▪ Tareas desafiantes y proyectos interesantes. ▪ Posibilidades de movilidad, asistencia a cursos y auto-control de la carrera. ▪ Pago por actuación y empleabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No permanente lealtad del empleado: es aceptable irse a otra empresa donde se pague más. ▪ Máxima involucración en el trabajo, proyectos, ... ▪ Acercamiento positivo hacia la movilidad, la formación continua y el ser responsable de la propia carrera. ▪ Máxima actuación y compromiso dentro de la organización.

Fuente: Kluytmans y Ott (1999).

Tabla 2. Aspectos más Importantes del Contrato Psicológico.

Aspectos más Importantes del Contrato Psicológico.		
	<i>Importancia</i>	<i>Desv. Estandar</i>
Oportunidades reales de Promoción y Mejora	4,66	0,56
Confianza y Respeto	4,64	0,57
Comunicación Honesta y Abierta	4,62	0,60
Tratamiento Educado	4,57	0,63
Trabajo Interesante y que se plantea como un Reto.	4,52	0,67
Salario Competitivo	4,51	0,66
Seguro Médico	4,50	0,79
Dirección Competente	4,46	0,69
Apoyo de la Dirección	4,46	0,69
Importancia del puesto de trabajo	4,43	0,71
Sueldo y Bonos	4,39	0,72
Oportunidad de Crecimiento Personal	4,39	0,70
Oportunidades para desarrollar nuevas actividades	4,36	0,70
Retroalimentación constructiva a nivel formación	4,33	0,77
Colaboradores competentes	4,33	0,72
Consideración ante las necesidades de los trabajadores	4,31	0,69
Metas y Dirección claras	4,31	0,77
Recursos suficientes para desarrollar el trabajo	4,29	0,71
Vacaciones Pagadas	4,29	0,78
Reconocimiento de Méritos	4,28	0,78
Aportaciones sociales para una buena jubilación	4,27	0,95
Equipamiento suficiente para hacer el trabajo	4,24	0,82
Formación Profesional Continuada	4,24	0,74
Incremento de las Responsabilidades	4,21	0,78
Igualdad de oportunidades para todos los empleados	4,20	0,95
Participación en la toma de decisiones	4,16	0,85
Seguridad Laboral	4,16	0,93
Ayuda y Cooperación de los Colaboradores	4,14	0,78
Reembolso de las cuotas de enseñanza	4,13	1,18
Ambiente laboral seguro	4,12	0,98
Libertad para ser creativo	4,05	0,94
Horario de trabajo flexible	4,02	0,89

Fuente : Lester *et al.* (2002).