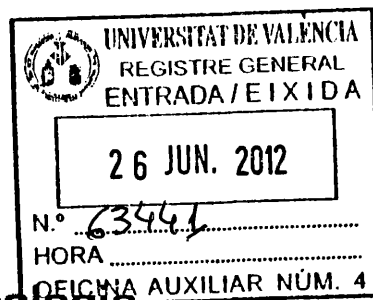


BID.T 7839

VNIVERSITAT DE VALÈNCIA



Facultat de Psicologia

**El estudio de la percepción global de justicia organizacional
en el marco del contrato psicológico:**

Una aproximación multinivel

*The study of overall perception of organizational justice within
the psychological contract framework: A multilevel approach*

TESIS DOCTORAL

Doctoranda:

Yolanda Estreder Ortí

Directores:

Dr. José Ramos López

Dra. Inés Tomás Marco

València, 2012

UMI Number: U607601

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U607601

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

b 21996489

i 23266570

CB 0002203635

La sabiduría es inherente al entendimiento y la bondad a la voluntad, en tanto que la justicia lo es a ambos.

Gottfried Wilhelm Leibniz

La justicia es para mí aquello cuya protección puede florecer la ciencia, y junto con la ciencia, la verdad y la sinceridad. Es la justicia de la libertad, la justicia de la paz, la justicia de la democracia, la justicia de la tolerancia.

Hans Kelsen



Verge de la Sapiència
Capella de la
Universitat de València
Nicolau Falcó, 1516



Lluís Vives
Claustre de la
Universitat de València
José Aixá, 1880

AGRADECIMIENTOS

Las personas que han contribuido de uno u otro modo a la preparación de este trabajo son realmente demasiadas para poder citarlas de manera exhaustiva. Sin embargo, quiero expresar un especial agradecimiento a José M^a Peiró Silla por haberme ofrecido la oportunidad de formar parte de la UIPOT (Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo) y posteriormente del IDOCAL (Instituto Universitario de Investigación de Psicología de los Recursos Humanos, del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral), así como por su inestimable contribución en mi desarrollo formativo y profesional, y por la confianza que ha depositado en mí durante todo este tiempo.

Gracias a mis directores de tesis, José Ramos López e Inés Tomás Marco, por su dedicación y por guiarme en el proceso de formación que he iniciado en el campo de la investigación en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Indudablemente sin ellos, este *ambicioso* proyecto no se hubiera emprendido del mismo modo. Y es que, el disponer de un sólido y reconfortante apoyo, facilita y asegura el avance y la culminación de un trabajo que se inicia desde una perspectiva académica y finaliza con un alcance más allá de lo personal.

También quiero agradecer a mis compañeros de doctorado, profesores, becarios, técnicos, estudiantes de máster y resto de personal de esta y de otras Universidades e

instituciones su profesionalidad, consejos, palabras de aliento y también su *compañía* durante todos estos años. Afortunadamente, siempre he contado con el factor exponencial del “suma y sigue ...”. Es decir, en el inicio con el programa de doctorado interuniversitario en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT) en el que me matriculé (cinco universidades españolas, donde además de la Universitat de València estaban la Universitat de Barcelona, la UJI de Castellón, la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de Sevilla), seguido del proyecto de investigación internacional PSYCONES (llevado a cabo en seis países europeos -Alemania, Bélgica, España, Holanda, Reino Unido y Suecia- e Israel) en el que he participado y donde he desarrollado mi tesis doctoral, más tarde, el Máster Erasmus Mundus en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos pasó a ser parte formativa del programa de doctorado (donde además de la Universitat de València, tenemos como miembros del consorcio, a las Universidades de Barcelona, Bologna, Coimbra, Paris, Guelph y Brasilia), y finalmente (por lo menos a fecha de hoy) somos parte del Instituto de Investigación IDOCAL de la Universitat de València (constituído por diversos departamentos –psicología social, psicobiología, psicología evolutiva y de la educación, metodología de las ciencias del comportamiento y comercialización e investigación de mercados– de diversas Facultades –Psicología y Economía-). Todas estas *sumas* han

contribuido no sólo a ampliar sino también a enriquecer significativamente el contexto formativo del que he participado estos años.

De mi estancia de investigación en Leipzig (Alemania), comenzaré agradeciendo al Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC) el apoyo financiero y respaldo institucional para llevar a cabo esta extraordinaria experiencia de aprendizaje. A la profesora Gisela Mohr (Institut für Psychologie II, Universität Leipzig), su amable invitación a formar parte de su equipo y extender generosamente su *responsabilidad* para conmigo más allá del ámbito investigador-académico. A Thomas Rigotti, su inestimable ayuda en la búsqueda y generación de un entorno seguro y cordial que me facilitó una intensa convivencia e inmersión cultural. A Sabine, Nadine, Regina, Ingo, Katja ... el formar parte de este pasaje vital y permitirme ser *una más*.

Quiero expresar también mi agradecimiento a la Universitat de València (Estudi General) como *institución del saber*, arraigada en la rigurosidad y la disciplina, abanderada de la investigación para el avance de la ciencia y del conocimiento, e inspiradora de innovadores proyectos.

Agradecer también a la Societat Valenciana de Psicologia (SVP), presidente Oto Luque Agües, y al ANUARI de la SVP, director Marc A. Adell Cueva, por enseñarme que el respeto a la propia lengua da paso a un plurilingüismo,

ofreciendo una vía de comunicación que permite expresar con rigurosidad hallazgos e ideas propias de nuestro *extenso* ámbito de estudio.

A mi familia en toda su extensión, y a mi *pequeño-gran* núcleo especialmente, tanto a los que llegaron como a los que se marcharon, siendo partícipes en el origen y fin de esta *aventura*. A ellos quiero agradecerles su apoyo incondicional, el ser como son, su diversidad y peculiaridad, y el recordarme quien soy.

A tots, gràcies.

Vielen Dank!

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....	75
3.1. DISEÑO	77
3.2. PROCEDIMIENTO	79
3.3. MUESTRAS.....	80
3.3.1. Muestra A	81
3.3.2. Muestra B	82
3.3.3. Muestra C	83
3.3.4. Muestra D	85
3.4. MEDIDAS.....	86
3.4.1. Medidas informadas por los empleados	86
3.4.2. Medidas informadas por los empleadores	96
3.5. ANÁLISIS DE DATOS	98
3.5.1. Análisis de datos preliminares.....	98
3.5.2. Análisis de datos para la comprobación de las hipótesis de estudio	98
3.5.2.1. <i>Modelos de ecuaciones estructurales</i>	99
3.5.2.2. <i>Modelos multinivel: Análisis transnivel</i> ...	106

CAPÍTULO IV. EMPLOYEE'S AFFECTIVE COMMITMENT AND PROPENSITY TO LEAVE IN HUMAN SERVICES. THE ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT.....	113
4.1. INTRODUCTION.....	115
4.2. RESULTS.....	120
4.3. DISCUSSION.....	126

CAPÍTULO V. THE ROLE OF OVERALL JUSTICE PERCEPTIONS ON PSYCHOLOGICAL CONTRACT: A LONGITUDINAL STUDY	131
5.1. INTRODUCTION	133
5.2. RESULTS	140
5.3. DISCUSSION	143
CAPÍTULO VI. THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON OVERALL JUSTICE PERCEPTIONS: A MULTILEVEL PERSPECTIVE	149
6.1. INTRODUCTION	151
6.2. RESULTS	160
6.3. DISCUSSION	166
CAPÍTULO VII. THE ROLE OF HUMAN RESOURCES PRACTICES ON EMPLOYEES' PERCEPTION OF OVERALL JUSTICE: A MULTILEVEL STUDY	173
7.1. INTRODUCTION	175
7.2. RESULTS	182
7.3. DISCUSSION	188
CAPÍTULO VIII. DISCUSIÓN GENERAL	193
8.1. CONSIDERACIONES GLOBALES	195
8.1.1. Rol mediador de la justicia organizacional en el contexto del contrato psicológico	196
8.1.2. Los antecedentes de la justicia organizacional en el contexto del contrato psicológico	199

8.2. ALCANCE DEL ESTUDIO	201
8.3. IMPLICACIONES TEORICAS Y PRÁCTICAS.....	202
8.4. INVESTIGACIÓN FUTURA.....	206
8.5. CONCLUSSIONS.....	208
CAPÍTULO IX. REFERENCIAS.....	211
ANEXO I. INSTRUMENTOS DE MEDIDA	269
• CUESTIONARIO EN CASTELLANO	271
• CUESTIONARIO EN INGLÉS	282
ANNEX II. DATA ANALYSIS	293
• STUDY 1	295
• STUDY 2	298
• STUDY 3	300
• STUDY 4	303

SUMMARY

$$(\dot{\theta} \psi)$$

The aim of this PhD dissertation is to study the role of overall perception of organizational justice* within the psychological contract framework. We started revising the extensive literature into fairness highlighting the history of the concept, its more recent evolution, its current conceptualization, and key empirical findings. From this background, we have formulated two research questions: (1) the role of overall justice within the employment relationships (i.e., psychological contract and work outcomes) and (2) predictors and/or antecedents of employees' overall fairness within the psychological contract framework. With the intention of answering both questions we have proposed four studies** spanning multilevel perspective (i.e., employee and employer) and also longitudinal approach. Sample and surveys used along these studies are part of an international research project namely PSYCONES (PSYchological CONtracts across Employment Situations) supported by a grant from the EU, 5th frameworks programme (HPSE-CT-2002-00121). Finally, theoretical and practical implications of these findings are discussed.

* The terms justice and fairness are interchangeable throughout the document (such as it have been historically done in social science research, see Cropanzano, Stein, & Nadisic, 2011, Chapter 1).

** Diagrams of the four studies (both in Spanish and English version) are available in "CAPÍTULO II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO" pages 71-74.

INTRODUCCIÓN GENERAL

(0-4)

CONCEPTUALIZACIÓN DE JUSTICIA

El concepto de *justicia* ha suscitado el interés de eruditos¹ e ilustrados desde milenios. Remontándonos a la antigüedad, encontramos en los escritos filosóficos de Aristóteles (siglo IV a. de J.C.) referencias pioneras sobre equidad en la distribución de recursos entre individuos (Ross, 1925. Vid. Colquitt, Greenberg y Zapata-Phelan, 2005). Más contemporáneamente, el filósofo Hans Kelsen (siglo XX) consideró que la idea de justicia se deriva de un principio que garantiza la libertad individual de todas las personas, en un orden social que protege determinados intereses considerados esenciales para la mayoría de los miembros de la sociedad. Así, el concepto de justicia apela a nuestros sentimientos de moral, estableciendo lo que es correcto y adecuado a lo que denominamos “bien común”. Es un valor, por tanto, acordado socioculturalmente al nacer de la necesidad de mantener la armonía entre sus integrantes. Todo esto se concreta en un conjunto de reglas y normas que establecen un marco consensuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en

¹ Siguiendo las indicaciones de la Real Academia Española, en la presente tesis se ha optado por el uso del género gramatical masculino para referirse a colectivos mixtos. Esta opción no pretende introducir intención discriminatoria alguna, sino la aplicación de la ley lingüística de la economía expresiva. (Fuente: Diccionario panhispánico de dudas, 2005).

la interacción de ambas. Estas disposiciones tienen un doble fundamento:

(1) Cultural. Se basan en un consenso general de las personas de una sociedad sobre lo que es “bueno” y lo que no lo es, además de otros aspectos prácticos de cómo se tienen que organizar las relaciones entre ellas. El postulado es que, en toda sociedad humana, la mayoría de sus miembros tienen una concepción de lo que es justo, y se considera una virtud social el actuar de acuerdo con esta concepción.

(2) Formal. Están codificadas formalmente en diversos reglamentos que son aplicados por jueces y otras personas legítimamente designadas, que tratan de ser imparciales con respecto a los miembros e instituciones sociales y a los conflictos emergentes en sus relaciones.

A pesar de algunas diferencias, estas aproximaciones filosóficas comparten en común una orientación prescriptiva, concibiendo la justicia como una normativa ideal (“un debería ser”) donde se sugiere cómo las personas y sociedades debieran actuar para garantizarla (Buchanan y Mathieu, 1986). Aunque esta orientación continua prosperando en la filosofía contemporánea, actualmente también se cuenta con el enfoque descriptivo de las ciencias sociales, desde donde se aborda el estudio de la justicia desde el punto de vista de los individuos, es decir, lo que la gente percibe que es justo (Greenberg y Bies, 1992).

Desde la orientación descriptiva se han planteado un gran número de investigaciones que abarcan una amplia variedad de temas y contextos sociales -resolución de disputas, acceso a cuidados médicos, oportunidades para la educación- (Brams y Taylor, 1996; Cohen, 1986; Daniels, Light y Caplan, 1996; Sadker y Sadker, 1995). Ahora bien, si acotamos el contexto relacional al ámbito laboral, y consideramos la ambivalencia existente entre los negocios y las personas en las empresas, encontramos que el estudio de la justicia en las organizaciones de trabajo posibilita comprender el comportamiento y las actitudes tanto de empleados como de empleadores, es decir, de los agentes directamente implicados en las relaciones de empleo (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007; Gilliland y Chan, 2001). Esta aproximación de estudio a la justicia se viene desarrollando desde la Psicología Social, y en concreto desde el ámbito de las Organizaciones y del Trabajo, suscitando el interés de académicos y profesionales que han desarrollado teorías e investigación en torno a este tópico. Actualmente, esta rama del conocimiento de la Psicología se encuentra en un lugar destacado y de actualidad en las ciencias sociales, generando un flujo constante de formulaciones teóricas y de resultados empíricos que han sido incluidos en diversos libros de Psicología Social, Industrial y Organizacional (e.g., Cropanzano y Greenberg, 1997; Gilliland, Steiner y Skarlicki, 2001, 2002; Greenberg y Colquitt, 2005; Greenberg y Cropanzano, 2001; Tyler y Smith, 1998), difundidos en revistas científicas

relevantes del área, como *Annual Review of Psychology* (e.g., Miller, 2001), *Advances in Experimental Social Psychology* (e.g., Tyler y Lind, 1992; van den Bos y Lind, 2002), *Journal of Applied Psychology* (e.g., Colquitt, 2001; Gilliland, 1994; Grandey, Fisk y Steiner, 2005; Truxillo, Bauer, Campion y Paronto, 2002), *Academy of Management Journal* (e.g., Gilliland, 1993) e incluso en enciclopedias (e.g., Mikula, 2001; Steiner, 2003, 2006).

¿CÓMO SE DEFINE LA JUSTICIA EN EL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES?

El tópico *justicia en el trabajo*, también denominado *justicia organizacional* (término acuñado por Greenberg en 1987²), es un término empleado desde la Psicología Social que hace referencia a “las reglas y normas sociales que dirigen cómo los recursos deben ser distribuidos, los procedimientos utilizados en las decisiones referentes a esa distribución y cómo las personas son tratadas personalmente” (Folger y Cropanzano, 1998, p.13). Más que en la prescripción de lo que es un comportamiento justo o no, la aproximación de estudio desde este ámbito concreto se centra en las percepciones (Greenberg, 1987) y, por tanto, en la descripción de aquello que los

² Esta fecha suele tomarse como referencia a la hora de considerar la emergencia de “justicia organizacional” como área propia de estudio. No obstante, a lo largo de la presente tesis haremos referencia a una serie de estudios previos (en su mayoría del campo de la Psicología Social) que contribuyeron significativamente al establecimiento de la misma.

individuos creen que es justo, de los factores que influyen en sus valoraciones de justicia, además de las reacciones y consecuencias que se derivan de éstas (Blader y Bobocel, 2005; Colquitt, Scott, Judge y Shaw, 2006; Mikula, 2001; Tyler, Boeckmann, Smith y Huo, 1997; van den Bos, 2003; van den Bos y Lind, 2002).

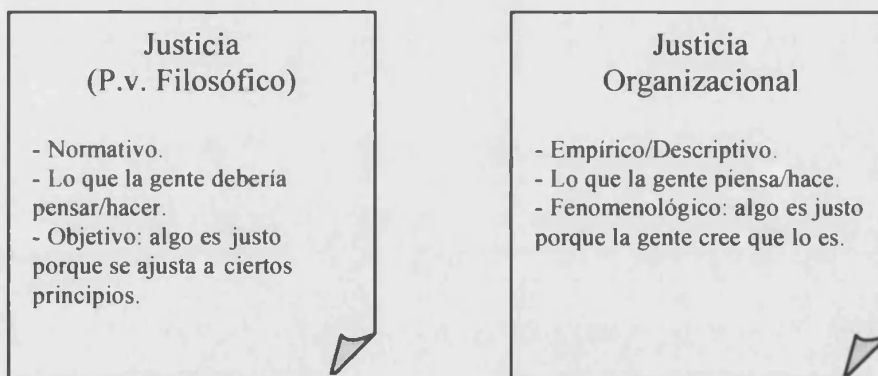


Figura 1. Conceptualización (adaptado de Cropanzano, 2005)

Desde este planteamiento, la justicia no ha sido tratada como una actitud, motivo o emoción per se, sino como una clase de conducta motivada (Cropanzano, Byrne, Bobocel y Rupp, 2001). Es decir, las personas valoran una determinada situación y responden a los eventos que tienen lugar en el trabajo (despidos, amonestaciones, promociones, salarios...), y el sentido de (in)justicia que resulta de esas experiencias les proporciona la manera de responder, estableciendo así un patrón de conducta que sirve de guía de sus subsiguientes actitudes y conductas. Es así como, desde una vertiente psicológica, se

viene desarrollando investigación en torno a la justicia en las organizaciones de trabajo, donde básicamente se trata de identificar y dar respuesta a tres cuestiones clave, que son: (1) el cómo, (2) el por qué y (3) el para qué/en qué consiste la justicia en el lugar de trabajo.

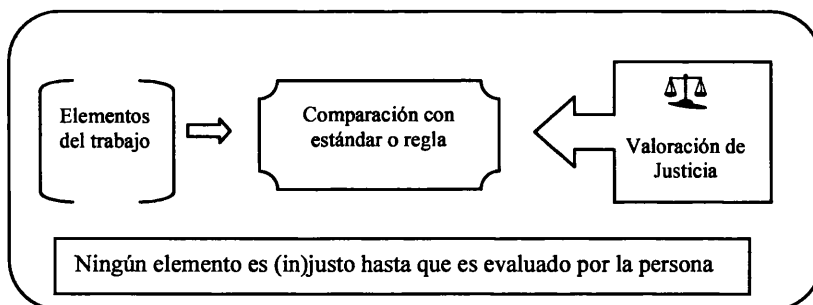


Figura 2. Modelo genérico de Justicia (adaptado de Cropanzano, 2005)

¿Cómo forman las personas sus percepciones de justicia organizacional? Para dar respuesta a esta primera cuestión se han planteado diversas teorías (teoría de la equidad, de la justicia, del manejo de la incertidumbre ...) que sirven de marco de referencia para explicar la manera en que los individuos generan sus evaluaciones de justicia. No obstante, en una revisión realizada por Cropanzano et al., (2001) se destacó la idoneidad de dos teorías en concreto:

(1) **Teoría de referentes cognitivos** (Folger, 1986). En esta teoría se plantea que, una valoración injusta, es resultado de la comparación de procedimientos alternativos que podrían llevar a resultados más favorables al efectivamente utilizado por

el individuo. La principal aportación de este enfoque es que se definen las condiciones necesarias que llevan a las personas a responsabilizarse de tratos injustos (Folger y Cropanzano, 2001).

(2) **Teoría heurística de la justicia** (Lind, 2001; van den Bos, Lind y Wilke, 2001). Esta teoría plantea que las personas afrontan las diversas demandas que surgen en el contexto organizacional, utilizando las impresiones previas que tienen de trato (in)justo como recursos heurísticos. Es decir, los individuos almacenan diversas valoraciones de (in)justicia a modo de “respuesta atajo”, que posteriormente son usadas como guías para regular sus conductas en esos escenarios laborales y ajustar así el nivel de justicia que perciben (Lind, 2001). Este enfoque es considerado clave a la hora de entender cómo se forman las evaluaciones de justicia, ya que además de explicar cómo una persona afronta las situaciones sociales y organizacionales (como proceso y fenómeno), además sirve para generar predicciones sobre los efectos de las valoraciones de justicia (Cropanzano et al., 2001).

¿Por qué las personas se preocupan de la justicia en las organizaciones de trabajo? Históricamente, la investigación en justicia organizacional ha establecido tres modelos generales donde se explican los motivos primordiales que fundamentan el interés en este tópico:

(1) **Modelo instrumental** (Thibaut y Walker, 1975, 1978; Tyler, 1987). Básicamente, este planteamiento se fundamenta en que el individuo busca su “mejor interés personal”. En concreto, les mueve la búsqueda de control y/o el poder expresarse, aunque también se enfatizan los aspectos puramente monetarios (ganancias económicas). Así, el trato justo por parte de la organización podría ser instrumentalmente importante, en tanto que le permitiera al individuo tener el control de ciertos procesos organizacionales (e.g., la asignación de recompensas).

(2) **Modelo relacional** (Lind y Tyler, 1988; Tyler y Lind, 1992). Este enfoque pone el énfasis en el valor que tiene para la persona el sentirse parte del grupo (organización). Es decir, la pertenencia o afiliación a un grupo puede proporcionar un sentido de valor en sí mismo e identidad. Así, un trato equitativo mostraría la pertenencia, mientras que si es injusto demostraría lo contrario.

(3) **Modelo de virtudes morales** (Folger, 1998). Esta perspectiva enfatiza que la preocupación por la justicia surge (al menos en muchas personas) porque existe un respeto básico y se valora la dignidad humana. Además, lo que el individuo pretende es actuar de acuerdo a este respeto. Según Folger (1998, p.32), “hay veces en las que la virtud (sirve) como recompensa en sí misma”.

Todos estos modelos tienen en común que representan necesidades humanas, y la evidencia empírica da apoyo a que la justicia está relacionada con todos ellos.

¿En qué consiste la justicia organizacional? Esta última pregunta se plantea desde tres vertientes de estudio:

(1) Los **componentes o dimensiones**. Las percepciones globales de justicia en las organizaciones se componen de las valoraciones que las personas hacen de lo que reciben (e.g., paga, vacaciones; justicia distributiva), de cómo es establecido el funcionamiento empresarial (e.g., participación en la toma de decisiones; justicia en el procedimiento) y de cómo estiman que son tratados (e.g., dignidad y respeto; justicia en la interacción).

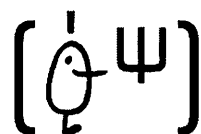
(2) La **fuentes** de esas percepciones, es decir, sobre **qué** o de **quién** se forman las percepciones de justicia en las organizaciones de trabajo. Básicamente se estudian los efectos de las acciones de la empresa (como entidad social, en concreto con el establecimiento de políticas y prácticas organizacionales, culturas...) y del supervisor (como referente directo, representante de la organización) y cómo influyen en la valoración de justicia que los trabajadores hacen en su lugar de trabajo (Byrne, 1999; Byrne y Cropanzano, 2000).

(3) Los **resultados** que se derivan de esas valoraciones de justicia organizacional. En concreto, cómo reaccionan las personas a los eventos e incidentes que tienen lugar en el

entorno de trabajo (e.g., evaluación del rendimiento, selección de personal, prácticas de recursos humanos, influencia de los sindicatos...), y qué influencia tiene sobre sus conductas y actitudes (e.g., rendimiento laboral, confianza y compromiso con la empresa, satisfacción laboral).

En síntesis, el estudio de la justicia en las organizaciones es un tema relevante en el ámbito de la Psicología Social en general, y de las Organizaciones y del Trabajo en particular. En este sentido, Brockner (2006) indica lo siguiente: “El que los empleados creen que están siendo tratados de forma justa por parte de su organización de trabajo -es decir, sienten que son tomados en cuenta, comprenden el cómo y el por qué de las decisiones importantes que se toman, y perciben respeto en el trato interpersonal- beneficia a las empresas en una gran variedad de procesos y eventos relacionados con la organización y las personas que allí trabajan, desde minimizar costos y facilitar apoyo hasta reforzar el desempeño” (p.122).

CAPÍTULO I.
ESTUDIO DE LA JUSTICIA DESDE LA PERSPECTIVA
DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y
DEL TRABAJO (POT)



1.1. JUSTICIA EN LAS ORGANIZACIONES

1.1.1. Justicia Organizacional

Históricamente, se puede organizar el estudio de la justicia organizacional considerando las cuatro principales etapas que han definido la investigación y el desarrollo teórico en torno a este constructo (Colquitt et al., 2005).

Cronológicamente, las primeras investigaciones en justicia organizacional emergieron desde la Psicología Social. Se centraron en el estudio de las percepciones sobre las reglas y normas utilizadas para la distribución de los recursos, así como de las implicaciones que se derivan de las mismas, estableciéndose así la base de lo que se conoce como *justicia distributiva* (Deutsch, 1975, 1985; Homans, 1961; Leventhal, 1976). El foco de interés de los estudios de la dimensión distributiva de justicia se ha centrado en la (im)parcialidad de la distribución de recursos. La mayoría de las investigaciones realizadas en este campo se han basado en el principio de equidad (Adams, 1965), que implica que las recompensas deberían ser proporcionales a las contribuciones o al esfuerzo, y que la proporcionalidad es evaluada comparando la ratio de uno mismo con la de otros. Así, para evaluar si un resultado es –o no– equitativo, éste se compara con un estándar ideal, en base a unas reglas de asignación, siendo los criterios principales el de la equidad (de acuerdo con las contribuciones), el de la igualdad (en comparación a lo mismo) y el de la necesidad (según si es

más o menos necesario). Para considerar una circunstancia como justa, las ratios deben ser equivalentes. Entre otras, las áreas donde se han estudiado los efectos de la justicia en la distribución de los recursos y sus implicaciones son: salario (Mowday, 1983), seguridad laboral y supervisión (Oldham, Kulik, Ambrose, Stepina y Brand, 1986), despidos (Brockner, Greenberg y Brockner, 1986), reclutamiento y selección, y evaluación del rendimiento (Cropanzano y Greenberg, 1997; Folger y Cropanzano 1998).

Posteriormente, las investigaciones realizadas en el área de la justicia organizacional se ocuparon también de estudiar las implicaciones de los procedimientos y procesos utilizados para “llegar a” e implementar las decisiones en las organizaciones, originándose una línea de investigación sobre la *justicia en el procedimiento* (Thibaut y Walker, 1975). Uno de los principales temas abordados desde esta dimensión, ha sido el analizar las implicaciones del constructo denominado “voice” (Hirschman, 1970), que puede traducirse como “hacerse oír”, o “expresar las propias opiniones” para mejorar la situación organizacional. Así, los empleados que tuvieron oportunidad de expresar sus opiniones reaccionaron más positivamente a las decisiones tomadas (Lind, Kanfer y Early, 1990), y consideraron menos probable el sesgo contra sus propios intereses por parte de sus líderes (van Dijke y De Cremer, 2010), en ambos casos incluso cuando expresaron su opinión una vez tomadas las decisiones. Puede considerarse que este comportamiento proporciona a las

personas un sentido de control sobre las decisiones organizacionales, lo que origina una serie de reacciones –actitudinales y conductuales- positivas. De este modo, cuando los empleados reciben resultados desfavorables se muestran más satisfechos con los mismos si creen que los procedimientos que los han producido fueron justos. Así, Davy, Kiinicki y Scheck (1991) encontraron que el control en los procesos afecta positivamente las percepciones sobre justicia y la satisfacción laboral, lo cual influye en el nivel de compromiso en la organización y las intenciones de permanecer en la misma. Leventhal (1976, 1980) propuso otras reglas aplicables a la justicia de procedimiento, además de la “voz”: la consistencia en la aplicación de procedimientos, la supresión del sesgo en los procesos, la precisión de la información utilizada, la corregibilidad en caso de error, la representatividad del criterio de decisión empleado y la ética de los procedimientos. Todas ellas han sido estudiadas y han indicado consistentemente que los procedimientos que respetan estas reglas son percibidos como justos (Colquitt et al., 2005; Steiner y Rolland, 2006). La relevancia de esta dimensión de justicia ha sido puesta especialmente de manifiesto en el área de la dirección de recursos humanos (Folger y Cropanzano, 1998). En concreto, en los estudios realizados sobre la toma de decisiones: las decisiones basadas en procedimientos que son percibidos como justos se aceptan con más probabilidad que los que no son percibidos así (Cropanzano y Greenberg, 1997). Los procesos y

procedimientos considerados justos moderarían el impacto de reacciones negativas que emergen de las decisiones que llevan a consecuencias no deseables para los trabajadores. Así, Brockner (1990) concluyó que los procedimientos justos que ayudan a los que están siendo despedidos ayudarían a generar percepciones de justicia entre los que permanecen en su empleo. Este fenómeno se denomina efecto proceso-justo, donde las percepciones de justicia de los procesos ayudan a promover una aceptación de las consecuencias incluso cuando éstas tienen implicaciones adversas (Folger, Rosenfield, Grove y Corkran, 1979; Folger y Cropanzano, 1998). También caben destacar las investigaciones realizadas en procesos como evaluación del rendimiento (Greenberg, 1986), control de drogas (Konovsky y Cropanzano, 1991), pruebas de selección (Gilliland, 1994), disciplina (Trevino, 1992) y reclutamiento (Bies, 1985).

Más tarde, Bies y Moag (1986) estudiaron el rol de la calidad del trato recibido en las relaciones interpersonales en el trabajo, iniciándose así la investigación en *justicia en la interacción*. Esta tercera dimensión de justicia tiene que ver tanto con los aspectos interpersonales en la relación empleado-empendedor, tales como la forma en que la organización y sus representantes tratan a sus empleados -cuando se estudia esta faceta concreta se la denomina *justicia interpersonal*-, como con la información que los empleados reciben, específicamente con la precisión, la relevancia y su minuciosidad -cuando se hace referencia explícita a este aspecto, se considera entonces una

cuarta dimensión que es denominada *justicia en la información*- (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1993). Existe evidencia empírica que apoya el efecto del trato interpersonal percibido como (in)justo sobre las conductas y actitudes de las personas (Brockner y Greenberg, 1990; Greenberg, 1990, 1993). Así, cuando los empleados perciben que han sido injustamente tratados por sus organizaciones, responden tanto afectiva -con menor compromiso- como conductualmente -con incremento de intenciones de abandonar la empresa, con descenso en las conductas de ayuda- (Colquitt et al., 2001; Cropanzano et al., 2001; Konovsky, 2000).

A lo largo de estos años se ha llevado a cabo una gran cantidad de investigación en base a estas tres dimensiones de justicia organizacional -distributiva, de procedimiento y de interacción-, y las conclusiones son claras: las decisiones realizadas respetando la justicia organizacional están inequívocamente asociadas con resultados positivos tanto para las personas afectadas por esas decisiones -e.g., predictor de salud- como para las autoridades y las organizaciones responsables de las mismas -e.g., rendimiento- (Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Elovainio, Kivimaki y Vahtera, 2002). Los estudios sobre justicia han mostrado que las organizaciones y los líderes percibidos como justos inspiran lealtad, compromiso y confianza (Cobb y Frey, 1991; Folger y Konovsky, 1989; Lind y Tyler, 1988). Los individuos en “organizaciones justas” son más proclives a enrolarse en

conductas prosociales y de ciudadanía organizacional (Moorman, 1991), y se adaptan mejor a las dificultades que a menudo surgen durante los cambios organizacionales, entre ellos los despidos (Brockner, 1988; Konovsky y Folger, 1991; Martin y Bies, 1991). También se ha visto que la cohesión de grupo, la cooperación y la productiva resolución de conflictos entre grupos están íntimamente ligadas a las percepciones de justicia (Deutsch, 1985; Lind y Tyler, 1988; Thibaut y Walker, 1975). Además, Deutsch (1985) también sugirió que la organización -como un todo- es más efectiva cuando sus necesidades son justamente dirigidas que no cuando lo son desde el interés propio de un individuo o de un grupo.

Más recientemente, se han planteado diversos estudios que examinan los efectos conjuntos al integrar estas dimensiones de justicia. Esta nueva aproximación surge en parte como respuesta al cuestionamiento sobre la divisibilidad de este constructo (Ambrose y Arnaud, 2005). Desde este nuevo enfoque se están planteando modelos e investigaciones que examinan el concepto de justicia en términos globales. Sin embargo, a pesar del debate existente en determinar qué constructos de justicia son conceptual y metodológicamente distintos unos de otros, lo que persiste es el acuerdo unánime sobre la importancia que tiene la justicia en las organizaciones para las personas, y su efecto sobre sus actitudes y conductas (Cropanzano y Ambrose, 2001; Hauenstein, McGonigle y Flinder, 2001; Lind, 2001).

1.1.2. Percepción Global de Justicia

Como hemos visto en el apartado anterior, la investigación en justicia organizacional ha sido muy fructífera en las últimas décadas. En líneas generales, el principal interés de estudio ha sido el de examinar los efectos de la justicia distributiva, de procedimiento y de interacción -de forma independiente- sobre las conductas y las actitudes de las personas en las organizaciones. Esta perspectiva de análisis se ha constituido en la fuente originaria del estudio de la justicia organizacional. Desde ella se han establecido la mayoría de las teorías, modelos e investigaciones descritas anteriormente.

A lo largo de los años, esta área de conocimiento ha ido ampliando su temática de estudio, incrementando por un lado el número de dimensiones de justicia a considerar, y ampliando por otro los contextos a analizar (procesos de selección, prácticas de recursos humanos...) así como las variables resultado a investigar (confianza, compromiso con la organización, satisfacción laboral, rendimiento...). Siguiendo este proceso dinámico de crecimiento, recientemente se ha planteado una nueva propuesta al enfoque inicial (el estudio singularizado de los efectos específicos de los diferentes tipos de justicia), ofreciendo una concepción más holista (Greenberg, 2001) que proporciona una comprensión más completa e integrada de la percepción de justicia en las organizaciones

(Ambrose y Arnaud, 2005; Lind, 2001; Lind y van den Bos, 2002).

Una serie de estudios recientes abogan por esta nueva aproximación global al estudio de las organizaciones. Así, Tornblom y Vermunt (1999) desarrollaron un modelo teórico tomando como elemento base una concepción “gestáltica” de justicia. Este planteamiento asume la interdependencia de las dimensiones de justicia, es por ello que su estudio requiere del análisis de sus efectos interactivos, es decir, de evaluaciones globales de justicia. Por su parte, Hauestein et al., (2001) realizaron un metaanálisis para analizar las relaciones entre dos de las dimensiones de justicia (distributiva y de procedimiento). Sus resultados mostraron una fuerte correlación entre ambos constructos, y de sus implicaciones concluyeron que resultaría conveniente plantear estudios sobre justicia desde un enfoque global, es decir, considerando las percepciones generales de justicia organizacional y no tanto de sus subcomponentes. Por otro lado, Lind (2001) para el planteamiento de la teoría heurística de justicia se basa en una concepción holística de la misma. En concreto postula que, “las percepciones generales de justicia que son usadas como heurístico se generan a partir de las percepciones de formas más específicas de justicia -distributiva, de procedimiento y de relación- (p.70)”. Shapiro (2001) sugiere que las víctimas de injusticia reaccionan a sus experiencias generales de injusticia. Posteriormente, Ambrose y Arnaud (2005) indicaron que el estudio global de justicia proporciona

una aproximación más precisa y parsimoniosa que el proporcionado hasta ahora por los estudios realizados con los “subtipos de justicia”. Finalmente, Colquitt, Greenberg y Scott (2005) apuntaron que, el estudio de las evaluaciones globales de justicia podría animar a investigadores de otros ámbitos a incluir a ésta en sus estudios.

Con estas consideraciones no se sugiere el cese de la investigación que utiliza las dimensiones específicas de justicia organizacional. Lo que se propone es que este nuevo planteamiento, más holístico y directo, suponga una alternativa complementaria de estudio al incluir las valoraciones globales de justicia. Así, desde esta novedosa aproximación se podría articular un contexto genérico donde aprehender las dimensiones de justicia e integrarlas, superando así una de las limitaciones que surgen de su “estudio fragmentado” (Ambrose y Schminke, 2009).

Teniendo en cuenta su reciente formulación, resulta lógico no encontrar en esta nueva área de estudio gran cantidad de investigación acumulada. No obstante, se han realizado recientes estudios desde esta aproximación (que a continuación describimos brevemente), cuyos planteamientos y resultados hallados resultan significativos para establecer una sólida base empírica para futuros estudios a desarrollar. Así, Kim y Leung (2007) a través de un estudio comparativo entre culturas (Asia Oriental y USA) analizaron el efecto de las dimensiones de

justicia organizacional (distributiva, de procedimiento y de interacción) sobre la formación de justicia global. En este estudio se evaluó la validez convergente y discriminante de la escala de medición de justicia desarrollada por Kim (2004) referida específicamente a la dimensión de justicia global (e.g., “en general, creo que yo recibo un trato justo de esta organización”).

Por su parte, Choi (2008) analizó las reacciones de los empleados no sólo con las percepciones de justicia sobre un evento en particular (el cual se estudia tradicionalmente de forma fragmentada, es decir, considerando las diversas dimensiones de justicia organizacional), sino también con las percepciones globales de justicia de la entidad social implicada. Tomando como base las interacciones con la entidad social, los trabajadores evalúan esta entidad en términos de sus características generales (Cropanzano et al., 2001) y forman sus impresiones globales de justicia.

A su vez, Ambrose y Schminke (2009) llevaron a cabo dos estudios para analizar el rol mediador de las evaluaciones globales de justicia entre las dimensiones específicas de justicia y diversas variables de resultado (satisfacción laboral, rendimiento...). Los análisis factoriales confirmatorios realizados indicaron que el modelo de cuatro escalas (referidas a las tres dimensiones de justicia más la percepción global de justicia) era el que presentaba un mejor ajuste, mostrando en

consecuencia que la medida global de justicia es diferente de los otros tipos o dimensiones de justicia descritas hasta ahora. Ambrose y Schminke sugirieron la conveniencia de emplear medidas directas para la estimación de la justicia global percibida, en contraposición a las que miden justicia de forma indirecta (e.g., grado en que el supervisor explicó adecuadamente las decisiones tomadas, si da al empleado la oportunidad de expresar su opinión o punto de vista...), como las desarrolladas por Folger y Konovsky (1989) o Moorman (1991), utilizadas habitualmente para medir las dimensiones específicas de justicia. En consecuencia, Ambrose y Schminke desarrollaron una escala denominada “Justicia Global Percibida”, formada por 6 ítems que miden la justicia de forma directa, preguntando directamente “cómo de justo” es algo (e.g., “en general, soy tratado justamente por mi organización”).

Jones y Martens (2009), utilizando tres de los seis ítems de la escala desarrollada por Ambrose y Schminke (2009), también concluyeron que las percepciones globales de justicia constituyen una variable diferenciada de las cuatro dimensiones específicas de justicia habitualmente consideradas.

Finalmente, Holtz y Harold (2009) aplicaron a esta aproximación global a la justicia organizacional un diseño longitudinal para estudiar el cambio a lo largo del tiempo en las percepciones globales de justicia, usando de nuevo la escala de Ambrose y Schminke (2009). Los resultados en esta muestra

también apoyaron la validez de constructo de esta medida directa y general de justicia. Además, se halló variabilidad significativa en las percepciones globales de justicia a lo largo del tiempo.

En síntesis, recientes estudios empíricos han aportado evidencia sobre la diferenciación entre las percepciones globales de justicia y las dimensiones específicas de justicia distributiva, justicia de procedimiento y justicia de interacción (interpersonal y de información). A partir de esta nueva perspectiva de análisis del ámbito de la justicia organizacional, se destaca el interés de estudiar (desde una aproximación más parsimoniosa e integradora) las relaciones entre esta medida global con diversos antecedentes de la justicia y con diversas variables de resultado.

1.2. JUSTICIA EN LAS RELACIONES DE TRABAJO

Una *relación de trabajo* o *laboral* está basada en el intercambio entre empleador y empleado, donde el primero retribuye al segundo a cambio de las aportaciones de éste (Coyle-Shapiro, Shore, Taylor y Tetrick, 2004). En este tipo de relación se producen básicamente dos tipos de intercambios, el económico (se estipula un salario concreto y se explicita de forma escrita en un contrato formal) y el social, que añade a la relación unas expectativas implícitas, no formalizadas, que van más allá de lo estrictamente pactado entre ambas partes (de la Rosa y Cabrera, 2008).

En el intercambio social existe la expectativa de reciprocidad, es decir, de recompensa futura –pero inespecífica- que implica obligaciones mutuas entre ambas partes del intercambio –empleado y empleador- (Blau, 1964). Uno de los elementos que resulta necesario para que estas relaciones sean factibles, es la equidad, es decir, que el sistema de intercambio se perciba como justo (Mahoney y Watson, 1993).

Desde un punto de vista empresarial, y como forma de alcanzar dicha justicia, la organización debe hacer compatible la eficiencia con el cuidado de los intereses de los trabajadores (Becker y Gerhart, 1996; Delery y Doty, 1996). Esto resulta especialmente relevante considerando que lo habitual es que no todos los empleados de una misma empresa tienen el mismo tipo de relación de trabajo (Rousseau, 2005). Así, la clara definición de los términos del intercambio laboral se considera un aspecto clave para el desarrollo de las expectativas entre ambas partes -empleado y empleador- que pautan el comportamiento y rendimiento en la organización (Rousseau y Greller, 1994). Los indicadores que habitualmente se consideran útiles en este sentido son dos, el sistema de *prácticas* para la gestión estratégica de *recursos humanos* que se implanta en la organización -como forma y/o canal de expresión de la estrategia empresarial-, y los *contratos psicológicos* –que se forman a partir del modo en que los empleados entienden e interpretan esas prácticas- (Rousseau y Wade-Benzoni, 1994).

1.2.1. Prácticas de Recursos Humanos

Tradicionalmente los sistemas de gestión de recursos humanos (RRHH) se han clasificado en dos tipos: aproximación “hard” y “soft” (Legge, 1995). La primera se caracteriza por el establecimiento de normas y supervisión directa para el control y evaluación del rendimiento (Storey, 1987). La aproximación “soft”, en cambio, se basa en la ventaja competitiva que supone para la organización el tener unos empleados cualificados, flexibles y comprometidos. De ahí que se promueva el desarrollo de sistemas de RRHH orientados al compromiso con los que tratar de conseguir la implicación y participación de los trabajadores (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills y Walton 1985; Guest, 1987).

Los beneficios del uso de este tipo de prácticas orientadas al compromiso son para ambas partes de la relación, empleado y empleador. En concreto, la provisión por parte de la organización de recursos tales como formación continuada, oportunidades para la expresión del punto de vista en aspectos relacionados con su trabajo, la evaluación formal del rendimiento, o ayuda para atender responsabilidades fuera del trabajo (e.g., cuidado de hijos), cubrirían aspectos de la vida laboral y no laboral del trabajador, facilitando la identificación de los empleados con la empresa y su implicación emocional con la misma (Guzzo, 1994). Además, invertir en el desarrollo de los trabajadores incrementa la motivación de éstos para

trabajar en apoyo de la eficacia organizacional (Edgar y Geare, 2005; Lee y Bruvold, 2003). En este sentido, la investigación en el área de RRHH indica que, con las denominadas “prácticas orientadas al compromiso” las organizaciones ofrecen a los empleados recursos y oportunidades que facilitan el desarrollo de actitudes y conductas pro-organizacionales (Kuvass, 2008).

La gestión de recursos humanos tiene, entre otras, la responsabilidad de administrar una parte de los beneficios que los empleados reciben como parte del intercambio laboral con los empleadores -incentivos, promociones, evaluaciones de rendimiento-. Es aquí donde el estudio de la justicia organizacional ha venido desarrollándose en gran parte. Así se desprende del metaanálisis llevado a cabo por Cohen-Charash y Spector (2001) donde se mencionan los tipos de factores que sistemáticamente influyen en las percepciones de justicia en las organizaciones: (a) las características de las personas (demográficas y de personalidad), (b) las prácticas organizacionales (en concreto, la adherencia de los procedimientos a las reglas de justicia y la calidad del trato y comunicación de las interacciones), y (c) aquello que se recibe de la organización (resultados organizacionales).

Básicamente, los estudios realizados en este sentido se han llevado a cabo tomando como referencia las dimensiones tradicionales de justicia. Con ellas lo que se ha tratado de analizar es en qué medida las prácticas organizacionales

formales siguen -o no- los principios objetivos de justicia (Folger y Konovsky, 1989; Greenberg, 1990). Así, los procedimientos que son implementados de forma consistente en base a una información precisa, con representación de los intereses de las partes implicadas, y siguiendo normas morales y estándares éticos son percibidos como justos (Brockner y Wiesenfeld, 1996; Colquitt et al., 2001). Una gran parte de la investigación muestra que las percepciones de justicia en las organizaciones –es decir, la consideración de qué prácticas de RRHH son (in)justas según las dimensiones distributiva, de procedimiento, de interacción y de información- ejercen una fuerte influencia en cómo los empleados reaccionan a una variedad de aspectos de la vida organizacional (Bies, 1987; Bies y Shapiro, 1988; Greenberg, 1993; Konovsky y Cropanzano, 1991). Es por ello que la forma en que las prácticas de RRHH son diseñadas e implantadas constituye una importante fuente de información para los empleados con respecto a sus percepciones de justicia (Wright, McMahan y McWilliams 1994). Además, el empleado puede formar su percepción a cerca de los compromisos que le hace la organización a partir de las prácticas de recursos humanos aplicadas por ésta, por las propias experiencias que vive en la empresa, por las conductas observadas en otros miembros de la organización, etc. En este contexto, son especialmente relevantes aspectos como las prácticas de reclutamiento y selección, el proceso de socialización, la formación, la política de ascensos y

promociones, los planes de pagas e incentivos, etc. Además, los supervisores y los miembros de la alta dirección se consideran personas que intervienen en los procesos de contratación, considerándose agentes especialmente relevantes en el establecimiento del contrato psicológico, tal como es percibido por el trabajador (Rousseau, 1995).

Los factores por los que las prácticas de RRHH influyen en el comportamiento de las personas (Boudreau y Ramstad, 1999; Cappelli y Singh, 1992) pueden explicarse tomando como referencia la investigación realizada desde la teoría del intercambio social. En concreto, lo que se propone es que los incentivos que la organización ofrece a sus empleados crean las condiciones para que éstos expresen su compromiso y se impliquen en conductas que van más allá de las formalmente pactadas (Coyle-Shapiro et al., 2004; Settoon, Bennett y Liden, 1996). Este tipo de efectos denota unas relaciones que pueden ser estudiadas desde varios niveles de análisis -organización e individuo-, es decir, desde un planteamiento multinivel (House, Rousseau y Thomas-Hunt, 1995). En este aspecto, el modelo teórico de Ostroff y Bowen (2000) despliega un amplio repertorio de interrelaciones que tratan de aprehender a la organización como entidad en general, y a la conducta organizacional en particular. Es decir, tratan de explicar cómo las prácticas de RRHH (como elemento contextual) influyen en las conductas y actitudes de las personas en las organizaciones. Desde este planteamiento, se requieren investigaciones con el

objeto de conocer cómo se traslada la estrategia empresarial a las percepciones y comportamientos de los empleados (Boudreau y Ramstad, 1999; Wright y Boswell, 2002). Concretamente, cabría considerar el efecto que las prácticas de RRHH tienen sobre las percepciones de justicia global, entendida ésta como elemento clave de la calidad de la relación de intercambio empleado-empendedor (Shore, Tetrick, Coyle-Shapiro y Taylor, 2004).

1.2.2. Contrato Psicológico

1.2.2.1. *Conceptualización tradicional del contrato psicológico*

El concepto de *contrato psicológico* aparece en los años 60 de la mano de Argyris para referirse a las condiciones que caracterizan las relaciones entre los empleados y los empleadores. Sin embargo, la consideración más amplia del término viene dada por Levinson, Price, Munden, Mandl y Solley (1962). Estos autores definen el contrato psicológico como un tipo de contrato no escrito, referido a la suma de expectativas mutuas entre el empleado y la organización. No obstante, es en los años 90 cuando este constructo se desarrolla teórica y empíricamente a partir del marco teórico desarrollado por Rousseau (1995). Esta autora estudia fundamentalmente las dimensiones y el contenido del contrato psicológico y las consecuencias que tiene el incumplimiento de éste. A partir de los estudios iniciados por Rousseau, se produce un rápido desarrollo teórico y empírico del constructo, primero por parte

de investigadores y profesionales estadounidenses que continúan la línea de investigación iniciada por esta autora, y más recientemente, también por parte de investigadores europeos, que han realizado aportaciones novedosas.

El contrato psicológico se define como “las creencias del individuo relativas a los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona y otra parte, en este caso, una empresa” (Rousseau y McLean Parks, 1993, p.13). Cuando el empleado cree que está obligado a comportarse y actuar en una forma determinada, y cree que la empresa tiene ciertas obligaciones hacia él, esta persona mantiene un contrato psicológico (Rousseau, 1990). Por tanto, el contrato psicológico se refiere a una relación de intercambio recíproco entre dos partes (empleado y empresa), y se basa en la existencia de obligaciones recíprocas, si bien en la bibliografía sobre el tema también se define a partir de “expectativas” de cada parte (entendidas como lo que se espera que pase, no lo que se desea que pase), y de compromisos mutuos o de promesas realizadas (más o menos explícitamente) por cada parte. Esta relación puede ser percibida por ambas partes, si bien originariamente se ha estudiado desde el punto de vista del trabajador. Así, el contrato psicológico se considera como su percepción acerca del compromiso establecido entre él y la empresa. Por tanto, la noción de contrato psicológico incluye cuatro elementos clave:

- Existencia de una promesa realizada por cada parte.

- Pago o contribución de la otra parte a cambio de esa promesa.
- Aceptación mutua, es decir, cada parte acepta el compromiso de intercambio.
- Las promesas realizadas vinculan la contribución de ambas partes de la relación, es decir, se produce reciprocidad en el acuerdo.

Lo que define el contrato psicológico es la interacción entre esos elementos. La mera existencia de una promesa realizada por una de las partes (trabajador y/o empresa), no constituye un contrato psicológico. Igualmente, aunque el contrato psicológico está basado en las expectativas del empleado respecto a las obligaciones de la empresa, no todas las expectativas constituyen un contrato psicológico.

Dado que la relación entre el trabajador y la empresa incluye numerosos elementos implícitos, cada una de las partes puede tener una percepción propia acerca de ese compromiso laboral establecido. Es posible que las percepciones de cada parte no sean exactamente coincidentes. De ello se deriva la naturaleza percibida e idiosincrásica del contrato psicológico: puede no haber acuerdo entre ambas percepciones acerca del contenido exacto de las promesas realizadas por cada una de las partes de la relación.

Rousseau y Tijoriwala (1998) establecen que el contrato psicológico puede medirse de tres formas diferentes:

- Medidas orientadas al contenido de las promesas realizadas: el contenido puede describirse a partir de términos específicos, de combinaciones de items en índices de mayor amplitud o de clasificaciones nominales (e.g., la clasificación de los contratos como transaccionales o relacionales).
- Medidas orientadas a los atributos: en ellas se valora el contrato psicológico a partir de dimensiones como su estabilidad, su carácter implícito o explícito, o si se trata de promesas no escritas, entre otros aspectos, por lo general operacionalizados como adjetivos.
- Medidas orientadas a la evaluación del contrato psicológico: en ellas se valora el grado de cumplimiento, de cambio o de violación experimentada por el empleado. En ocasiones, la investigación se refiere a este tipo de medidas como “estado del contrato psicológico”.

Contenido del contrato psicológico: Promesas realizadas

A la hora de establecer el contrato psicológico, el trabajador puede considerar numerosas fuentes. Así, pueden entenderse como promesas las comunicaciones (explícitas e implícitas, orales y escritas), informaciones, ofertas, sugerencias e intenciones manifestadas por diferentes agentes de la organización como su supervisor, su jefe inmediato, los

responsables de recursos humanos, otros cargos de la empresa, etc.).

Así pues, se estima que el contrato psicológico viene definido por una relación de compromisos y obligaciones que la empresa contrae con el empleado, así como por una serie de obligaciones que el trabajador se compromete a realizar como contraprestación a las obligaciones contraídas por parte de la empresa. Entre los aspectos del trabajo que se han venido considerando como principales obligaciones por parte de la empresa, entendidas éstas como el contenido del contrato psicológico, destacan entre otros los siguientes aspectos (Alcover, 2002; Thomas y Anderson, 1998): estabilidad en el empleo, oportunidades de ascenso, promoción y desarrollo de carrera, formación, aprendizaje de nuevas habilidades, salario elevado, paga según el desempeño, beneficios, prestaciones sociales, otras compensaciones, responsabilidad, participación, autonomía, poder, ayuda para tratar con problemas que encuentre fuera del trabajo, proporcionar al trabajador oportunidades de avance y crecimiento, trabajo interesante y desafiante, buen clima de trabajo, trato justo por parte de la dirección y los supervisores, flexibilidad organizacional para ajustar las demandas familiares u otros aspectos externos con el trabajo, representación clara de las tareas, retroalimentación, información acerca de las decisiones de cambios, y reconocimiento abierto.

En cuanto a las obligaciones del empleado hacia su empresa, los principales aspectos que se considera que integran el contenido del contrato psicológico son, entre otros, los siguientes (Alcover, 2002; Thomas y Anderson, 1998): desempeño adecuado, permanecer en la empresa, conformidad con las normas, lealtad y honestidad, mantenerse actualizado, proteger la imagen de su compañía, trabajar horas extra cuando sea necesario, ser un buen miembro del equipo de trabajo, ser puntual, ayudar a otros con su trabajo, aviso previo de abandono, no prestar apoyo a los competidores, protección de la información confidencial, cuidar de las propiedades de la organización, y otros requerimientos como la disponibilidad temporal, geográfica, etc.

Puede considerarse que cada contrato psicológico es individual y único, pudiendo alcanzar al menos en teoría un ilimitado número de formatos, puesto que cada organización y cada trabajador tienen una manera particular y propia de expresar e interpretar los términos del contrato. Como señalan Freese y Schalk (1996), los mismos eventos o prácticas pueden ser interpretados de diferentes modos por los agentes que intervienen en la relación laboral.

Inicialmente, Rousseau (1995, 2000) propuso la existencia de una tipología de contrato psicológico basada en dos ejes: marco temporal de la relación –corto o largo plazo- y requisitos establecidos respecto al desempeño (estándares de

rendimiento muy especificados o ambiguamente definidos). A partir de estos dos criterios, estableció cuatro tipos de contrato psicológico (relacional, transaccional, híbrido o balanceado y de transición. Ver Figura I.1):

- El contrato psicológico relacional se asocia con el predominio de los intercambios de carácter social, por lo que se centra en los aspectos socio-emocionales de la relación laboral. Este tipo de contrato está orientado principalmente hacia una relación laboral abierta e indefinida, que comporta un nivel de confianza en el otro, tanto por parte de los empleados (e.g., el desarrollo de una carrera profesional a largo plazo), como por parte de los empleadores (e.g., lealtad y fidelidad del trabajador hacia la empresa). La perspectiva que adopta es amplia (alude a otras facetas de la persona, no tan sólo al ámbito laboral) y, entiende los términos del contrato psicológico de forma dinámica, es decir, capaces de modificarse con el transcurso del tiempo.

- El contrato psicológico transaccional, está asociado con el predominio de los intercambios de tipo económico. Su núcleo se reduce al principio de una compensación justa en correspondencia a un trabajo bien hecho. Se centra en relaciones laborales definidas a corto plazo o con una duración limitada explícitamente, y basada en intercambios puramente económicos e instrumentales. Este tipo de contrato psicológico alude básicamente a aspectos relacionados con la actividad laboral

(perspectiva restringida) y, refiere los términos del contrato psicológico de forma estática e inmutable.

- El contrato psicológico híbrido o equilibrado (“balanced”) implica una relación basada en el largo plazo en la que se especifican con detalle requerimientos de rendimiento, que incluyen requisitos de diferente naturaleza (conocimiento especializado, dedicación, etc.).
- El contrato psicológico de transición, por último, es aquel que no tiene establecido con claridad el marco temporal en el que se pretende establecer la relación, ni tampoco especifica claramente cuáles son los requerimientos de desempeño deseados por la organización. Este tipo de contrato se establece preferentemente en situaciones transitorias o de cambio, y suele incluirse en pocos estudios de carácter empírico.

		Estándares de rendimiento	
		Especificados	No especificados
Marco temporal	Corto plazo	<i>Transaccional</i>	<i>De transición</i>
	Largo plazo	<i>Equilibrado</i>	<i>Relacional</i>

Figura I.1. Tipos de Contrato Psicológicos.
Adaptado de Rousseau, 1995: p.98

Aunque buena parte de la investigación se ha centrado en los dos primeros tipos (Alcover, Martínez-Íñigo y Rodríguez-Mazo, 2005; McLean Parks, Kidder y Gallagher, 1998; Robinson, Kratz y Rousseau, 1994), algunos estudios empíricos han diversificado esta tipología de contratos (Alcover, Martínez-Íñigo y Zambrano, 2007; Chambel y Alcover, 2011; Dabos y Rousseau, 2004; Hui, Lee y Rousseau, 2004). Además, Thomson y Bunderson (2003) han propuesto un tipo adicional de contrato psicológico basado en “recompensas ideológicas”, distintas a las socioemocionales y las de carácter instrumental, tradicionalmente consideradas.

Ruptura del contrato psicológico: Percepción de incumplimiento del contrato y atribución de responsabilidad a la otra parte

El contrato psicológico influye sobre numerosas actitudes y conductas del trabajador (implicación, compromiso, desempeño, rotación), sobre su valoración del trabajo y de la empresa y sobre el tipo de relación y de carrera que desea mantener (Conway y Briner, 2005; Guest, Isaksson y De Witte, 2010). Las empresas y los trabajadores deben ser conscientes de la conveniencia de conocer, explicitar y “negociar” los contratos psicológicos, y de las consecuencias que pueden tener el cumplimiento o incumplimiento de las promesas realizadas.

La ruptura de los contratos psicológicos tiene consecuencias importantes para la organización, tanto por los

resultados individuales (satisfacción laboral, inseguridad laboral, estrés, etc.) como para la propia organización (lealtad, desempeño, propensión al abandono, etc.). De acuerdo con Robinson y Morrison (2000), dos son los factores que pueden ocasionar la ruptura percibida del contrato psicológico: el incumplimiento de las obligaciones realizadas por la organización, y la falta de congruencia entre el trabajador y su empresa sobre la existencia o no de una determinada obligación o su naturaleza.

Cuando una de las partes percibe que la otra parte ha incumplido alguna de las promesas a las que se comprometió, sin que se haya dado al mismo tiempo el incumplimiento de las promesas realizadas por sí mismo, y atribuye que el incumplimiento es responsabilidad de la otra parte, experimenta lo que se ha definido como “violación del contrato psicológico”. Esta violación, que es más que un incumplimiento de las promesas, no se produce cuando los incumplimientos son mutuos (una parte corresponde con el incumplimiento de sus promesas al incumplimiento de las promesas de la otra parte), o cuando se atribuye que el incumplimiento realizado por la otra parte ha sido involuntario o fruto de circunstancias imponderables.

La violación del contrato psicológico, que se ha analizado de forma preferente desde el punto de vista del trabajador, está relacionada con un elevado grado de frustración

y emociones negativas por parte de quien percibe el incumplimiento, y parece desembocar en consecuencias negativas tanto para el trabajador como para la empresa (Robinson y Morrison, 2000). Así, la percepción de violación del contrato psicológico tiende a reducir la confianza de los empleados, las intenciones de permanecer en la organización, el rendimiento, la conducta de ciudadanía organizacional (*Organizational Citizenship Behavior, OCB*), su identificación y su lealtad con la empresa, el apoyo organizacional percibido, y lleva a fuertes reacciones emocionales y sentimientos de traición (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson y Wayne, 2008; Grimmer y Oddy, 2007; Robinson y Morrison, 1995, 2000; Robinson y Rousseau, 1994; Schalk, Freese y van den Bosch, 1995; Suazo, 2009; Turnley y Feldman, 1999).

Aunque Robinson y Morrison (2000) establecen claramente las diferencias entre *ruptura* del contrato psicológico (incumplimiento de las promesas realizadas por una de las partes) y la *violación* del mismo (sentimientos negativos asociados con la ruptura del contrato por la otra parte, de manera unilateral y sobre la que se le atribuye responsabilidad), la mayor parte de los estudios empíricos sobre contrato psicológico tienden a utilizar el término “violación del contrato” para referirse al incumplimiento de las promesas realizadas por parte de la empresa (e.g., Sutton y Griffin, 2004; Tekleab, Takeuchi y Taylor, 2005).

Buena parte de la investigación realizada sobre contrato psicológico se ha centrado en establecer los procesos de elaboración del contrato psicológico, en analizar el proceso de violación del contrato psicológico y en determinar las consecuencias que se producen cuando se percibe violación en el contrato psicológico, preferentemente desde la perspectiva de los trabajadores.

1.2.2.2. El papel del contrato psicológico en las relaciones laborales

Durante las últimas décadas del siglo XX, las relaciones de empleo “tradicionales” (caracterizadas por su estabilidad y predictibilidad) experimentaron una serie de cambios (globalización, implantación de nuevas tecnologías en el trabajo...) que derivaron en un significativo aumento de la flexibilidad laboral (e.g., flexibilidad horaria, nuevas formas de carrera profesional, pérdida de importancia del concepto de “puesto” y su paulatina sustitución por los conceptos de “carrera” y “competencias”, trabajo a distancia) y de los contratos laborales de carácter temporal (Cappelli, 1999; De Cuyper, Isaksson y De Witte, 2005). Esta novedosa situación tuvo importantes repercusiones a varios niveles: (1) los empleadores podían organizar la mano de obra en función de las necesidades empresariales que iban surgiendo (i.e., trabajadores centrales-permanentes y periféricos-temporales); (2) la percepción de inseguridad laboral era creciente entre los

trabajadores contratados temporalmente (i.e., incertidumbre sobre la continuidad de empleo); (3) institucionalmente surgieron iniciativas políticas diseñadas para ajustar las necesidades industriales con las demandas sociales (i.e., condiciones laborales equiparables para trabajadores permanentes y temporales).

En este contexto laboral (caracterizado por la situación de cambio constante e incertidumbre), se desarrolló el proyecto de investigación internacional denominado PSYCONES^{1.1} (PSYchological CONtract across Employment Situations), financiado por el V Programa Marco de la Unión Europea y desarrollado en seis países europeos (Alemania, Bélgica, España, Holanda, Reino Unido y Suecia) e Israel. La finalidad principal de este proyecto fue el estudio de la relación entre el tipo de contrato laboral (i.e., temporales y permanentes) y la satisfacción y el bienestar de los trabajadores. Se partía de la premisa de que los trabajadores eran tratados de forma diferente según su tipo de contrato, siendo los temporales los más desfavorecidos. Tras los diversos análisis que se realizaron, se llegó a la conclusión de que eran los trabajadores temporales los que indican tener una mejor calidad de la relación laboral con respecto a los permanentes, aunque en realidad las relaciones eran buenas en ambos colectivos. Un propósito adicional fue el de explorar el papel del contrato psicológico como un potencial

^{1.1} Más información sobre el proyecto PSYCONES en: <http://www.uv.es/psycon/>

mediador de esta relación. En esta investigación, se parte de una nueva perspectiva de estudio sobre el contrato psicológico a partir del modelo propuesto inicialmente por Guest (1998, 2004a), donde se consideran una serie de variables que, en conjunto, proporcionan información sobre el estado de la relación. De acuerdo con Guest (2004a), “el estatus de la variable “justicia” en el contexto del contrato psicológico es todavía incierto, ya que unas veces puede ser visto como un determinante, una dimensión o una consecuencia del contrato psicológico” (p.549). Aunque el principal propósito de PSYCONES no fue el de validar el modelo de contrato psicológico propuesto, cabe destacar que diversos resultados del proyecto indican que las percepciones globales de justicia son un elemento importante a considerar en las relaciones de intercambio en general, y en el contrato psicológico en particular (Isaksson, Gracia, Caballer y Peiró, 2010), aportando evidencia al modelo propuesto por Guest. El modelo que resume el marco de estudio de PSYCONES se muestra en Figura I.2.

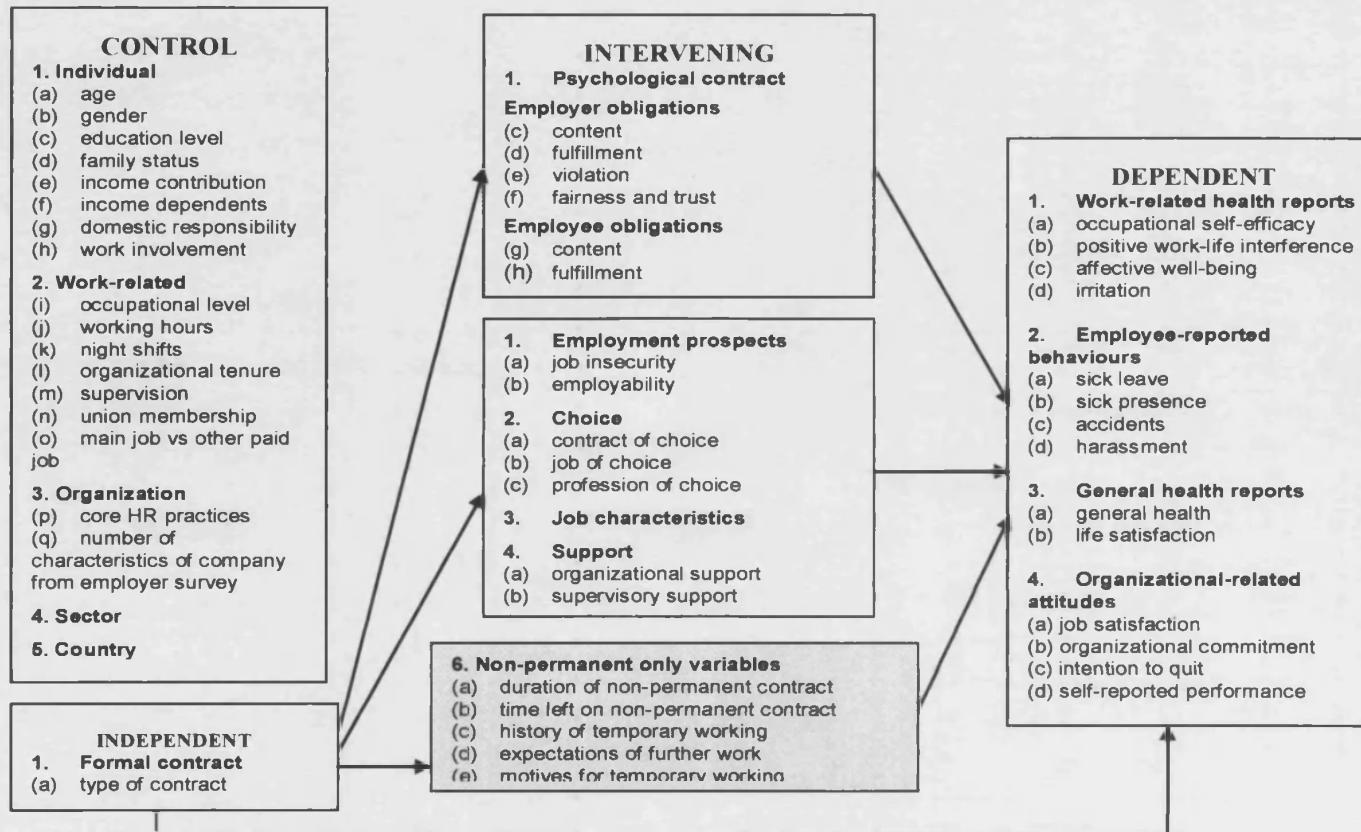


Figura I.2. Modelo analítico de PSYCONES (Fuente: Guest, Isaksson y De Witte, 2010)

El proyecto PSYCONES toma el constructo del **contrato psicológico** como marco general para describir y analizar las relaciones laborales (Guest, 2004b; Rousseau, 1995, 2005). Entre los diversos motivos que justifican la idoneidad del contrato psicológico como principal variable en el estudio, destacan los siguientes (Guest, Isaksson y De Witte, 2010):

- El contrato psicológico permite explorar y comparar los aspectos implícitos y explícitos de las relaciones laborales.
- A través del contrato psicológico se puede estudiar el intercambio laboral como núcleo de las relaciones de empleo. Además, ubica al trabajador en el centro de ese intercambio.
- El contrato psicológico ofrece un marco de análisis donde poder establecer relaciones causa-efecto entre los diversos factores considerados (e.g., nivel educativo, tipo de contrato laboral, compromiso organizacional).

La conceptualización del contrato psicológico desde este modelo presenta algunas diferencias relevantes con la aproximación *tradicional* al contrato psicológico que representa el modelo de Rousseau (1993, 1995). En primer lugar, amplía el concepto de contrato psicológico y defiende una relación causal entre las diversas variables implicadas en el contrato psicológico. Considera además del (1) *contenido* del contrato psicológico (las promesas realizadas por parte de la empresa según la percepción de los empleados), (2) el grado de cumplimiento del contrato psicológico (magnitud global en que

los empleados perciben que el empleador ha cumplido sus promesas y obligaciones), (3) si el trato ofrecido se percibe como justo (justicia percibida, definida como la percepción que el trabajador tiene sobre la equidad en el trato que recibe de sus superiores y de la organización en general), y (4) el grado de confianza en que el contrato psicológico continuará siendo cumplido en el futuro. En este sentido, el interés por el contrato psicológico va más allá de las experiencias de violación de los compromisos establecidos, y se centra en el estado de la relación laboral entre las partes como resultado del cumplimiento mutuo de las promesas y la creación de un clima de confianza entre las partes (Estreder, 2005).

En segundo lugar, estos cuatro elementos del contrato psicológico pueden influir en la forma en que el trabajador se plantea su relación con la empresa, además de tener consecuencias sobre algunas variables resultantes del trabajo como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el sentimiento de seguridad laboral, la motivación, etc. (Conway y Briner, 2002; Chambel y Peiró, 2003; Lester, Turnley, Bloodgood y Bolino, 2002; Robinson y Morrison, 1995; Schalk, Freese, Bot y Heinen, 1998; Turnley y Feldman, 1999, 2000; Van den Brande, 2002).

En tercer lugar, este modelo incluye el contrato psicológico en un contexto más amplio en el que se consideran diferentes variables organizacionales, el tipo de contrato legal

que tienen los trabajadores y distintas características sociolaborales de los empleados, para explicar los resultados laborales (intenciones, actitudes y conductas, incluyendo el bienestar de los trabajadores).

En síntesis, se trata de un modelo más general que trata de analizar las relaciones laborales que se establecen entre los trabajadores y sus empresas. En este modelo, se trata de analizar la influencia que determinadas variables pueden tener sobre el contrato psicológico de los trabajadores y sobre sus resultados y salud laboral, incluyendo variables operacionalizadas a nivel nacional (situación del mercado laboral, regulación de aspectos y condiciones laborales), otras de carácter sectorial u organizacional (estabilidad o turbulencia de los sectores productivos, grado de sindicación, influencia de los sindicatos sobre las decisiones empresariales, políticas de recursos humanos) y también variables de tipo individual (como el tipo de relación contractual de cada trabajador, su antigüedad en la empresa o la empleabilidad percibida por los propios empleados). El contrato psicológico es una variable de gran importancia que muestra interrelaciones con las variables mencionadas y otras más, a la hora de tratar de predecir diversos resultados laborales, entre los que cabe destacar variables relacionadas con la salud y el bienestar laboral. Por último, el modelo propuesto por Guest (2004a) considera como aspecto central la bidireccionalidad de la relación laboral, prestando atención tanto a las percepciones de los trabajadores como a las

percepciones de los empleadores respecto de las promesas realizadas por cada una de las partes y el grado de cumplimiento de las mismas. Diversos estudios han comenzado a incluir tanto las promesas de la empresa como las de los empleados (Dabos y Rousseau, 2004; De Vos, Buyens y Schalk, 2003), y el punto de vista de las empresas junto a las percepciones de los empleados (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002; Dabos y Rousseau, 2004), pero en un número aún escaso que convendrá incrementar en el futuro.

En definitiva, este planteamiento introduce algunos aspectos novedosos apenas considerados en investigaciones anteriores, ya que parte de una perspectiva más optimista del contrato psicológico (ruptura versus cumplimiento), profundiza en la relación laboral en términos de justicia y confianza y no tan sólo en el intercambio de ciertas promesas y obligaciones, y concede más importancia a la bidireccionalidad de la relación entre ambas partes, la empresa y el trabajador.

1.2.2.3. El papel de la justicia en el modelo de contrato psicológico

En la presente tesis, vamos a tomar como marco de referencia el modelo de contrato psicológico en el análisis de las relaciones laborales y el bienestar de los trabajadores desarrollado por el proyecto PSYCONES. Basándonos en esta propuesta, nuestro estudio se focaliza en la variable ***percepción global de justicia*** para examinar con más detalle el papel (o en

palabras de Guest, su “estatus”) que ésta desempeña en las relaciones de intercambio laboral.

Desde la conceptualización del contrato psicológico en el proyecto PSYCONES, fundamentada en los trabajos desarrollados por Guest (1998, pp.660-661, 2004a, p.549), se considera imprescindible “ir más allá del aspecto descriptivo del contrato psicológico (i.e., las promesas realizadas entre empleado y empleador) y recoger un aspecto más evaluativo de la relación de intercambio entre ambas partes (que incluye las percepciones del empleado sobre el cumplimiento de las promesas mutuas, sobre la justicia en la relación y sobre la violación del contrato psicológico)”. A partir de esta propuesta, y tomando como referente el punto de vista del empleado (recordemos que en PSYCONES se sitúa al trabajador en el centro de este intercambio, ya que el bienestar del mismo es un aspecto clave en este proyecto), se propone estudiar su percepción del estado de la relación laboral considerando como indicador de la misma la percepción global de justicia derivada del grado de (in)cumplimiento de las promesas realizadas por el empleador (ver Figura I.3). De este modo, se amplía el contexto de análisis para obtener más información de cara a interpretar las posibles respuestas del empleado al contrato psicológico (Guest y Conway, 2002).

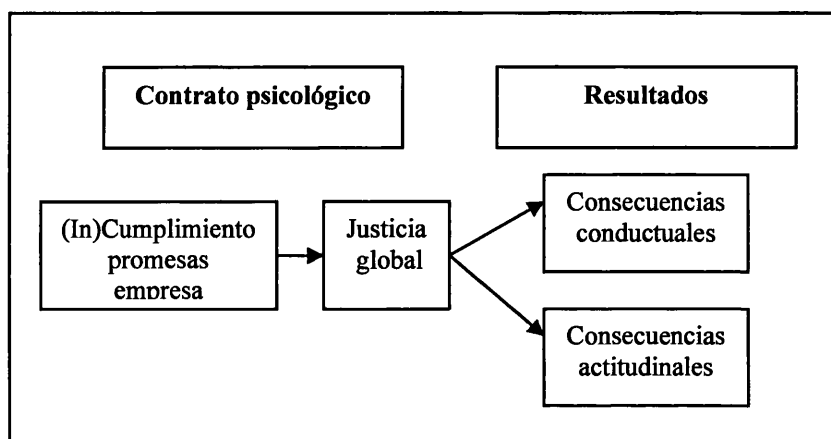


Figura I.3. Modelo adaptado de Guest, 2004a

Como puede observarse, este modelo sitúa a la percepción global de justicia como elemento clave para explicar la relación entre el cumplimiento del contrato psicológico y las posibles consecuencias derivadas del mismo. A partir de este esquema, donde se considera la perspectiva evaluativa del contrato psicológico, hemos tratado de organizar un planteamiento integrador del funcionamiento del contrato psicológico tomando como eje principal la investigación sobre justicia organizacional.

La percepción de justicia en un intercambio entre empleado y empleador va más allá de una concepción economicista o transaccional del mismo -i.e., “a fair day’s pay for a fair day’s work”-, ya que las contribuciones de ambas partes conllevan también elementos propios del ámbito de las

relaciones sociales (Adams, 1965). Así, desde las teorías del intercambio social, esto se plantea desde lo que el empleado percibe que son sus “inversiones” al intercambio -e.g., experiencia, formación, esfuerzo-, y por lo que espera una *justa* devolución por parte de la organización -i.e., recompensas, promociones, beneficios- (Homans, 1961). Existen ciertas normas de lo que puede considerarse “correlación justa o equitativa” entre inversiones y compensaciones, que se establecen en base a la ratio del intercambio de una determinada persona o en comparación con un grupo de referencia -i.e., equipo de trabajo, organización- (Adams, 1965). Dentro de las relaciones de intercambio, la de reciprocidad, ha sido la norma más ampliamente utilizada por los investigadores (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002). El principio básico de la misma, es la necesidad de corresponder o devolver en base a los beneficios recibidos (Gouldner, 1960). Además, diversos autores como Chiavenato (2004), consideran que “el contrato psicológico funciona como una norma de reciprocidad entre las partes involucradas” (p.42). De este modo, en la medida en que el empleado obtiene compensaciones por parte de su empresa, éste se siente en deuda con la misma y se genera la *obligación* de corresponder proporcionalmente, es decir, de forma más o menos justa o equitativa con lo obtenido, estableciéndose así la reciprocidad en el contrato psicológico (Adams, 1965; Blau, 1964; Emerson, 1976). De esto se desprende que, las compensaciones que un trabajador recibe por parte de su

organización, son un elemento clave para la percepción de (in)justicia en el intercambio, y que esto a su vez afectará a la contraprestación (Cohen-Charash y Spector, 2001; Cropanzano y Mitchell, 2005; Greenberg y Scott, 1996; Molm, 2003; Perugini y Gallucci, 2001).

En el presente trabajo, se analiza el papel de la percepción global de justicia en el intercambio de promesas, en los términos del contrato psicológico establecido entre empleado y empleador. Así, considerando que el intercambio de promesas requiere una transacción bidireccional, planteamos que el intercambio se inicia cuando la empresa cumple su parte del contrato psicológico. A partir de aquí, proponemos que el trabajador realizará una valoración del intercambio en términos globales de justicia, lo que conllevará a una evaluación positiva de su relación laboral (Guest y Conway, 2002; Guerrero, 2005; Parzefall y Hakanen, 2010; Topa, Morales y Moriano, 2009). Específicamente, y en términos de reciprocidad, cuando un empleado percibe que su organización cumple su parte del acuerdo, es más probable que perciba que es tratado justamente, lo que repercutirá positivamente en su forma de responder a la misma -alto rendimiento, reducción de absentismo- (Cohen-Charash y Mueller, 2007; Cohen-Charash y Spector, 2001). En el extremo opuesto, es decir, desde el incumplimiento del contrato psicológico (y en particular, desde la percepción de violación del mismo), esperamos encontrar un efecto negativo sobre la evaluación del intercambio laboral, esto es una

disminución de la percepción global de justicia una vez que el empleado ha valorado que su empresa no ha cumplido su parte del acuerdo, atribuyéndole además la responsabilidad de ello. Así pues, consideramos ambos aspectos del contrato psicológico (cumplimiento y violación de las promesas por parte de la empresa) como antecedentes o predictores de la justicia global percibida por los empleados, a la hora de evaluar tanto la calidad como las dinámicas de las relaciones de intercambio laboral (Guest, 1998, 2004a).

Otro aspecto a considerar es el carácter dinámico de las relaciones de intercambio entre empleado y empleador. Es decir, que el contrato psicológico –y la evaluación del mismo– puede variar a lo largo del tiempo durante la relación laboral (Rousseau y Greller, 1994; Rousseau y McLean Parks, 1993). Aunque desde el inicio, el contrato psicológico se establece como un elemento base o punto de referencia estable para organizar e interpretar las experiencias laborales –e.g., comportamiento del empleador, grado en que las promesas se cumplen– (Rousseau, 1995), esto no impide que los sucesos que van surgiendo a lo largo de la relación modifiquen (de forma más o menos sustancial) el contrato psicológico inicial para adaptarse a las actuales circunstancias. Algunos de los cambios se producen de forma gradual, como consecuencia de la acumulación de experiencias (variaciones de las condiciones laborales), y otros ocurren con el paso de los empleados por situaciones “críticas” (e.g., traslados al extranjero, reducción no

voluntaria de jornada, etc.; Rousseau y McLean Parks, 1993). De cualquier manera, y en algún momento, el empleado realiza una revisión-reevaluación de su contrato psicológico, de la que posiblemente se deriven consecuencias que afecten a la relación establecida entre trabajador y organización (Guzzo, 1994). También en las dinámicas y los efectos de cambio del contrato psicológico tiene especial relevancia el concepto global de justicia, para tratar de dar explicación al proceso de comparación que el empleado realiza en esta divergencia de los términos de intercambio, recurriendo a la teoría de la equidad (Rousseau, 1995). Además, del trato justo de una organización hacia sus empleados se genera una “obligación” de corresponder recíprocamente por parte de estos últimos (Aryee, Budhwar y Chen, 2002). Así, si el empleado percibe equidad o justicia en las compensaciones iniciales que la empresa le proporciona, se favorece la motivación, el mantenimiento de la conducta, la reciprocidad, los deseos de realizar contraprestaciones a lo largo del tiempo... Por el contrario, la inequidad o injusticia provoca frustración e intentos por reestablecer el *equilibrio* en el intercambio, y una forma de hacerlo es reduciendo las propias contribuciones (Adams, 1965; Gouldner, 1960).

Finalmente, cabe destacar el nivel de análisis utilizado para estudiar las relaciones de intercambio laboral entre empleado y organización. Aunque tradicionalmente el estudio del contrato psicológico se ha llevado a cabo a nivel individual, también se ha identificado la existencia de contratos

psicológicos compartidos por un grupo, denominándose estos contratos normativos (Rousseau, 1995). Básicamente, el contrato normativo ha sido un concepto teorizado por diversos autores (Nicholson y Johns, 1985; Ostroff y Bowen, 2000; Rousseau, 1998; Rousseau y Schalk, 2000; Schein, 1965, 1980), pero escasamente estudiado a nivel empírico (Haste, Robins y Pattiso, 2003; Taberero, Chambel, Curren y Arana, 2009). Estudios previos en diversas áreas de conocimiento han mostrado que los factores contextuales pueden influir en los individuos (e.g., Hofmann y Stetzer, 1998; James, James y Ashe, 1990; Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Lindell y Brandt, 2000; Scheneider y Bowen, 1985). Además, Diez-Roux (1998) indicó que, para conocer en profundidad las reacciones de los individuos, se deberían considerar no sólo las características individuales sino también las de su contexto. Considerando que los individuos están agrupados en unidades organizativas en las que trabajan conjuntamente y, con frecuencia, en interacción, en el presente estudio proponemos estudiar el contrato psicológico desde una perspectiva multinivel en la que incluimos dos niveles de análisis: el individual (i.e., percepción del empleado sobre el cumplimiento de las promesas realizadas por parte del empleador y violación del contrato psicológico), y el organizacional (i.e., agregación de las percepciones individuales de los empleados sobre el cumplimiento de las promesas realizadas por parte del empleador, contratos normativos). La premisa de la que partimos es que los entornos organizacionales

tienden a exponer a los individuos a políticas, prácticas y procedimientos comunes (Kozlowski y Hults, 1987). De este modo, las personas que trabajan en una misma organización suelen desarrollar interpretaciones, percepciones, cogniciones y actitudes compartidas de su contexto (Klein y Kozlowski, 2000). Así, el contrato normativo emerge como un constructo de un nivel de análisis superior -i.e., organizacional- por el consenso en las percepciones de los miembros de una misma organización -i.e., cumplimiento de las promesas de la empresa-, con un funcionamiento isomórfico con respecto a un nivel inferior -i.e., individual- (Chan, 1998; Kozlowski y Klein, 2000). Con ello pretendemos aprehender el contexto organizacional, sin prescindir de las percepciones individuales de quienes forman parte del mismo (Bliese y Jex, 2002), y de este modo analizar en qué medida las percepciones globales de justicia de los empleados se ven afectadas por el contrato psicológico a nivel individual y por el contrato normativo a nivel organizacional. Así, el análisis conjunto del papel de la percepción global de justicia de los empleados y el contrato normativo que estos comparten, añade el nivel colectivo u organizacional al estudio.

Resumen del capítulo

En síntesis, a lo largo de los diversos apartados tratados, hemos referido la evolución del área de la justicia organizacional desde sus inicios, donde se han estudiado las dimensiones específicas de justicia (i.e., distributiva, de procedimiento y justicia de interacción -interpersonal y de información-) hasta el momento actual, donde ha surgido una nueva propuesta de estudio que permite analizar las percepciones de justicia de los empleados desde una perspectiva holística. Seguidamente, se ha analizado el papel de la justicia en la comprensión de las relaciones laborales (iniciadas con las prácticas de RRHH, como medio que tienen los individuos de conocer qué se espera de ellos), que se ha abordado a partir del marco de referencia del contrato psicológico planteado desde el modelo elaborado por el proyecto PSYCONES (que contiene un aspecto más evaluativo de la relación de intercambio entre ambas partes). Así, el objetivo de la presente tesis es el estudio de la percepción global de justicia de los empleados dentro del contexto de contrato psicológico (como proceso dinámico que se puede estudiar desde diferentes niveles de análisis), considerando ésta como pieza angular en las relaciones laborales.

CAPÍTULO II.
OBJETIVOS DEL ESTUDIO

($\dot{\psi}$ ψ)

El presente trabajo pretende contribuir al estudio de la justicia organizacional como percepción holística, proponiendo el concepto de justicia global, e identificar su papel en el marco del contrato psicológico. En concreto, se pretende responder a dos preguntas de investigación:

1.- ¿Cuál es el papel que la percepción global de justicia organizacional tiene en las relaciones laborales? Esto es, ¿cómo influye la percepción global de justicia en el establecimiento del contrato psicológico y en subsiguientes resultados derivados del trabajo?

2.- ¿Cuáles son los antecedentes de la percepción global de justicia de los trabajadores? Más concretamente, ¿qué variables influyen en la estimación que los empleados realizan con respecto al grado de justicia que en general ellos perciben en una determinada organización?

Con el propósito de dar respuesta a estas cuestiones, se han llevado a cabo cuatro estudios presentados en los capítulos, IV, V, VI y VII. Así, los Estudios 1 y 2, descritos en los capítulos IV y V respectivamente, tienen como objetivo el análisis del papel de la justicia en el establecimiento del contrato psicológico (pregunta de investigación 1). En concreto, proponemos que la percepción global de justicia es el resultado y/o valoración que el empleado realiza como consecuencia del cumplimiento de las promesas contraídas por su organización. Precisamente, el objetivo del Estudio 1 (capítulo IV) es el de

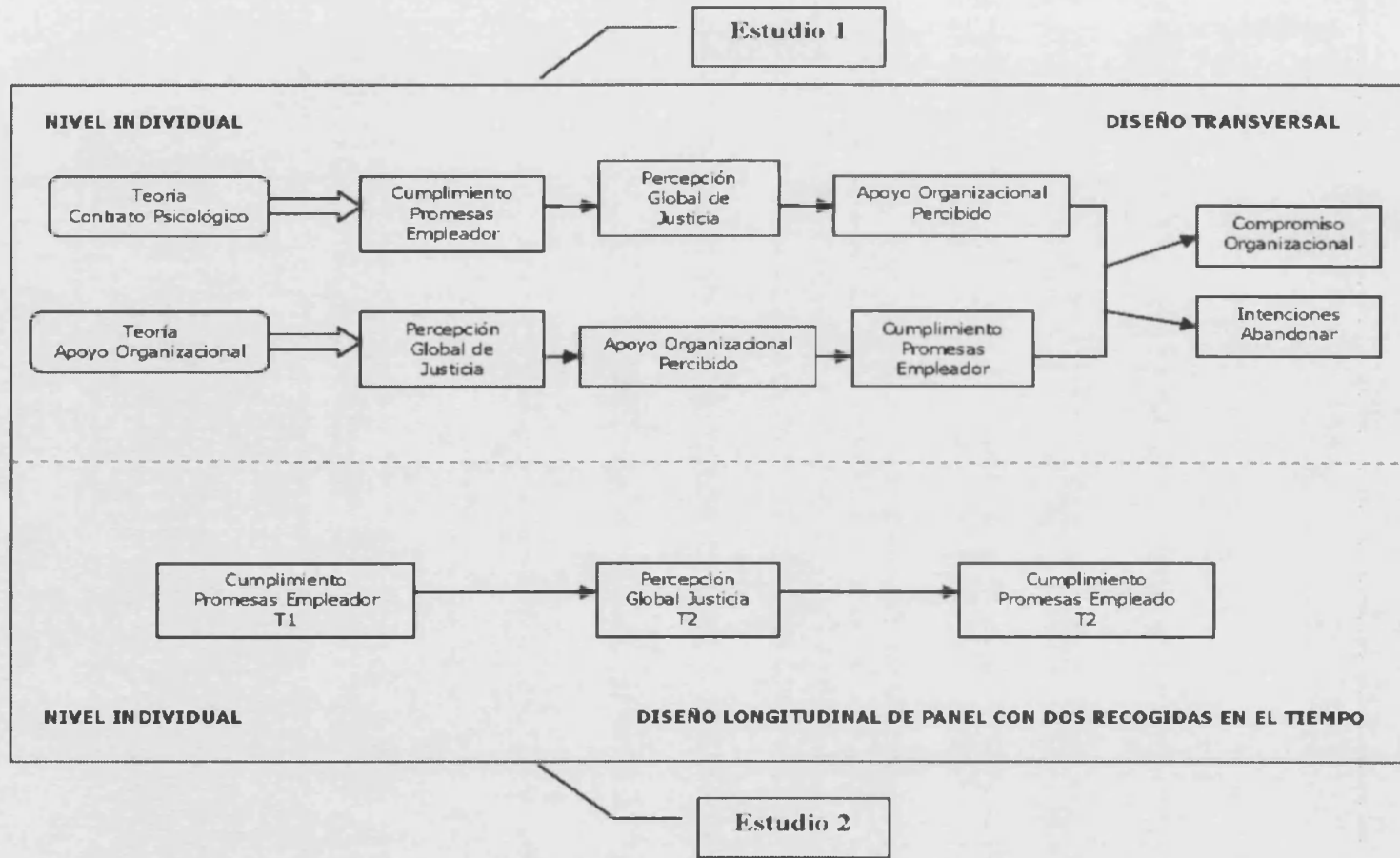
establecer la cadena de elementos constitutivos del contrato psicológico a nivel individual, en base al paradigma conceptual del intercambio social. A pesar de la diversidad de teorías que han surgido de este paradigma, la premisa común entre ellas es que, bajo determinadas circunstancias, las transacciones que se producen entre ambas partes pueden originar relaciones de alta calidad (Cropanzano y Mitchell, 2005). Para plantear este estudio, nos hemos centrado en dos de las teorías de intercambio social más extensamente analizadas (i.e., teoría del apoyo social percibido y teoría del contrato psicológico). Así, además del cumplimiento de las promesas realizadas por parte de la organización y la percepción de justicia en el trato, consideraremos también la percepción de apoyo organizacional de los empleados. Con estos elementos, procederemos a plantear los dos modelos propuestos de acuerdo a ambas teorías, y estimaremos el patrón de respuesta del individuo según su propia valoración del acuerdo de intercambio. En el Estudio 2 (capítulo V) se propone analizar la dinámica de cambio del contrato psicológico a nivel individual. Para ello hemos tenido en cuenta el intercambio mutuo de promesas entre empleador y empleado, considerando el papel mediador de la percepción global de justicia como reguladora del mismo. Específicamente, nuestra propuesta tiene que ver con la bidireccionalidad del intercambio a lo largo del tiempo. Es decir, en este segundo estudio analizaremos si la percepción global de justicia del empleado varía de acuerdo a las compensaciones que la empresa

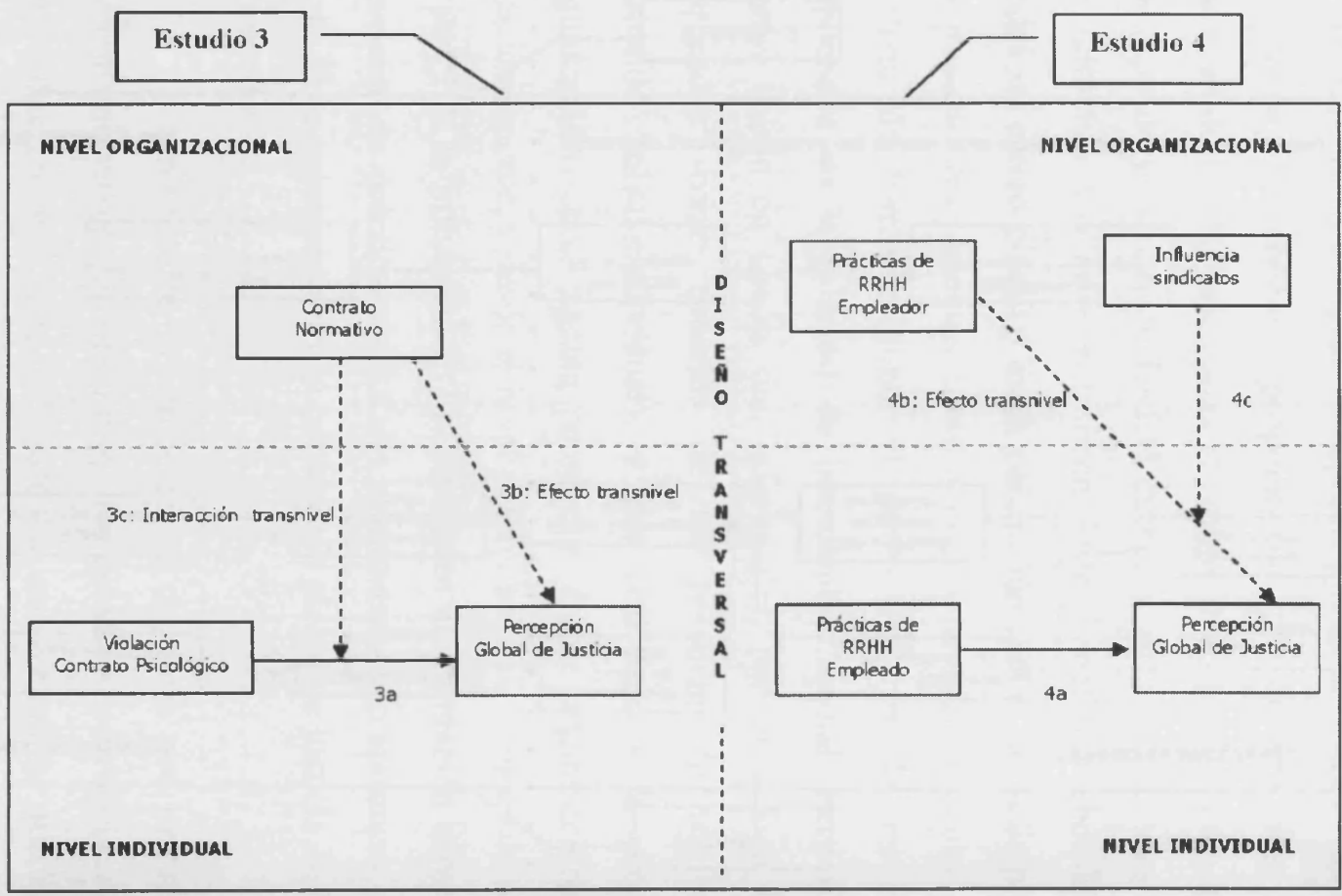
proporciona, y si esto a su vez influye en las propias contribuciones que el trabajador ofrece en contraprestación.

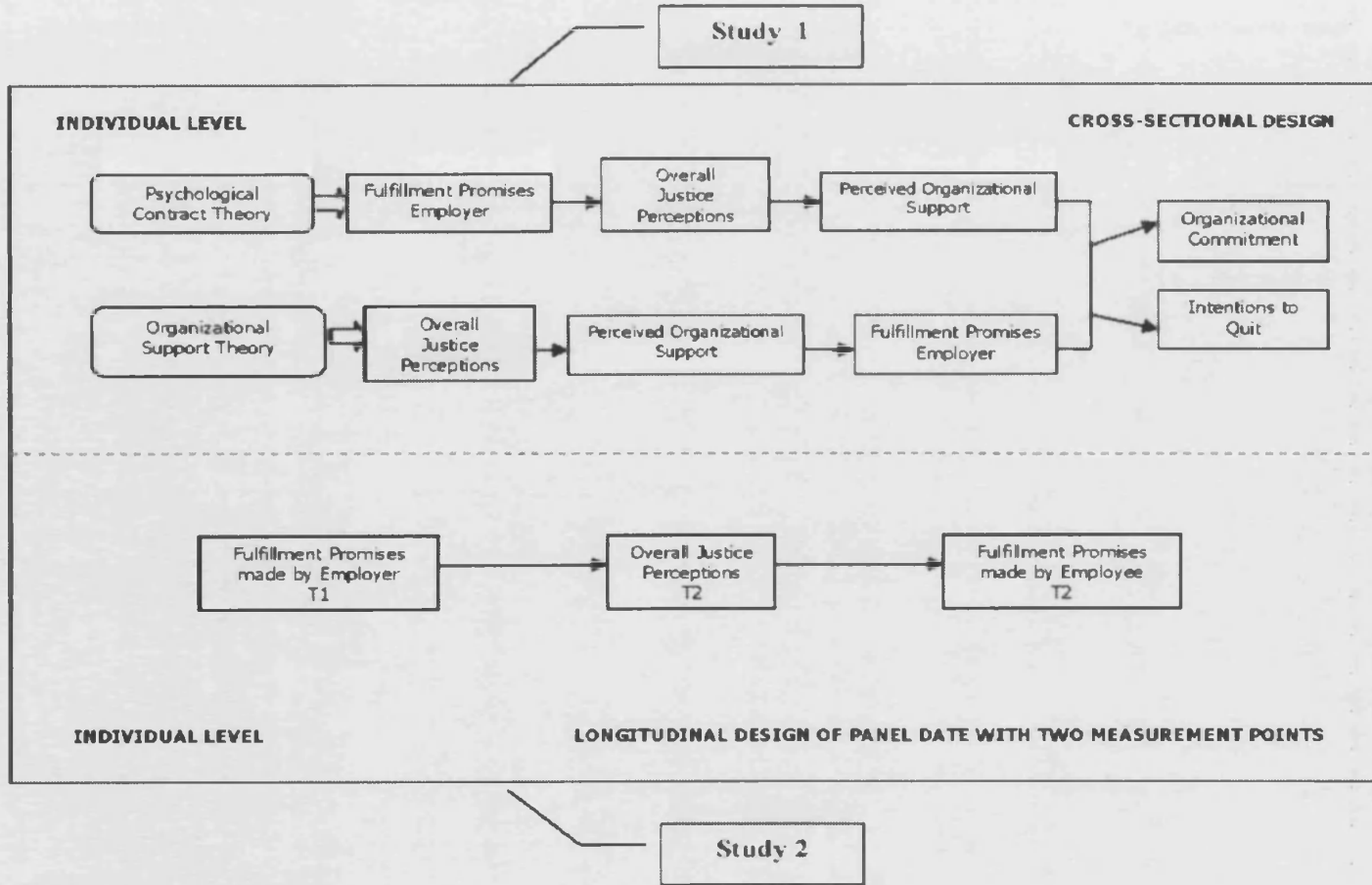
Los Estudios 3 y 4, descritos en los capítulos VI y VII respectivamente, tienen como objetivo el estudio de variables que afectan a la percepción de justicia global de los empleados (pregunta de investigación 2). El Estudio 3 (capítulo VI) se ha planteado inicialmente considerando los efectos negativos que la violación del contrato psicológico tiene sobre la percepción de justicia de los empleados a nivel individual. En este sentido, cabe esperar que cuando un empleado percibe que su empresa no cumple su parte del acuerdo, y además, es responsable de no hacerlo, la percepción de justicia se vea negativamente afectada. Hemos considerado también el contexto organizacional donde el individuo está inmerso, para estudiar con más detalle el efecto que éste puede tener en la valoración de la relación de intercambio en los términos anteriormente descritos. Así, se propone analizar el papel del contrato normativo (es decir, las percepciones compartidas que los individuos tienen sobre el cumplimiento de las promesas por parte de la empresa; nivel organizacional) en las percepciones globales de justicia de los empleados a nivel individual, considerando además de forma conjunta los efectos del contrato psicológico a dos niveles de análisis. Finalmente, el Estudio 4 (capítulo VII) tiene como objetivo examinar los efectos de las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso (consideradas antecedentes del contrato psicológico -Rousseau, 1995-, ya que a partir de

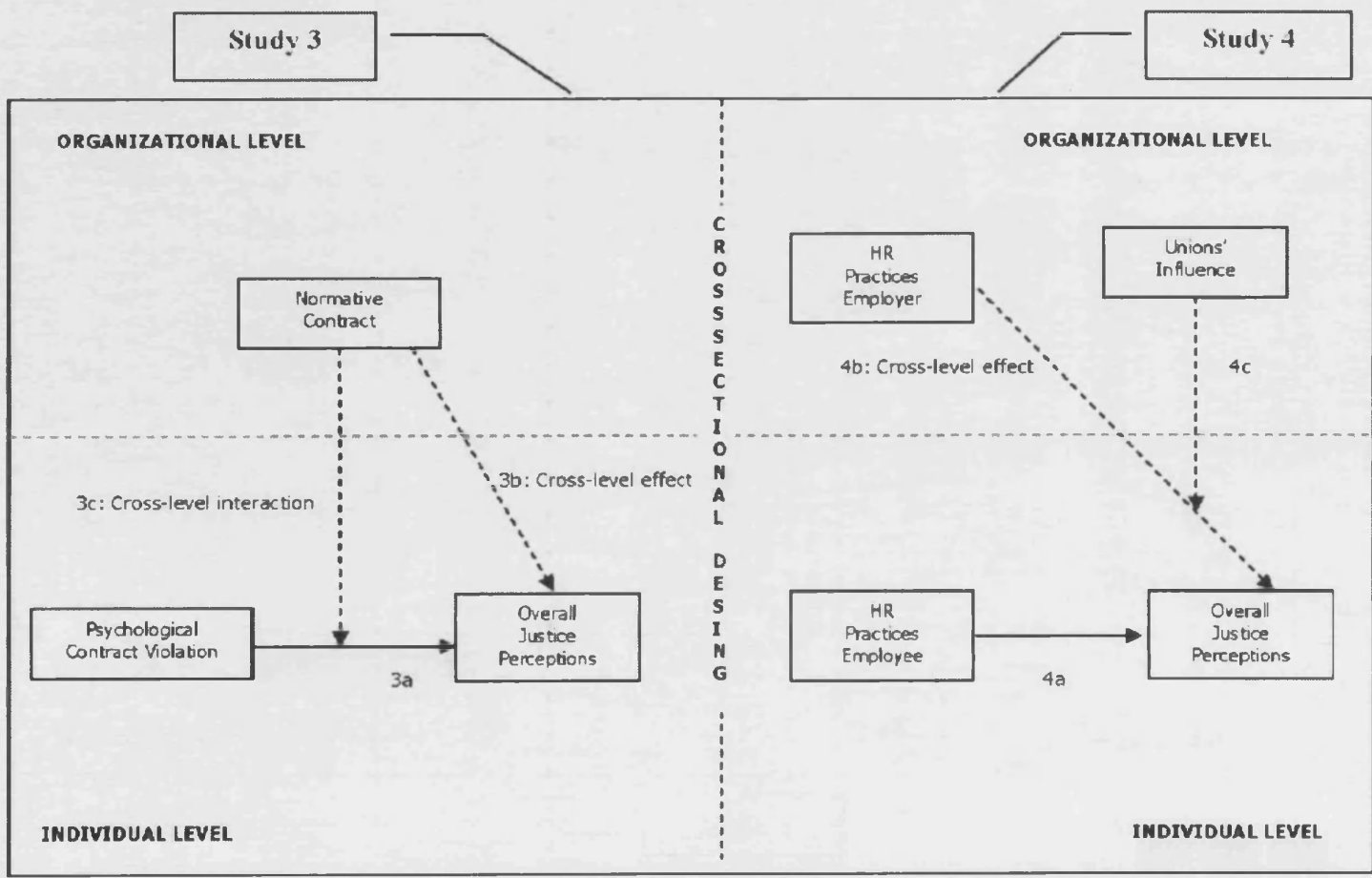
ellas los empleados pueden saber qué se espera de ellos -Ostroff y Bowen, 2000-) sobre la percepción global de justicia de los empleados. En concreto proponemos que, la provisión de prácticas de RRHH orientadas al compromiso (recordemos que este tipo de prácticas de RRHH cubren ciertas necesidades de los individuos y/o les proporcionan ciertos beneficios laborales), tendrá un efecto positivo en la percepción global de justicia de los trabajadores. Además, nuestro interés también se centra en analizar de forma conjunta el punto de vista de los dos implicados en la relación de intercambio laboral. Para ello hemos tenido en cuenta dos informantes, por un lado a los empleados -como usuarios de las prácticas de recursos humanos- (nivel individual), y por otro lado a la propia organización -como agente proveedor- (nivel organizacional). Adicionalmente, y desde el nivel organizacional, se ha estudiado el papel de la influencia de los sindicatos en la relación entre la provisión de prácticas de RRHH orientadas al compromiso por parte de la organización y la percepción global de justicia de los empleados.

A continuación se presenta un esquema que pretende ofrecer una visión de conjunto de los estudios de investigación planteados en esta tesis. Téngase en consideración, que esta representación tiene un carácter general. En los próximos capítulos (capítulos IV, V, VI y VII), se concretarán las hipótesis de investigación a contrastar empíricamente para la resolución de los propósitos planteados en cada estudio.









CAPÍTULO III.
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

($\dot{\psi}$)

En el presente capítulo procedemos a presentar los aspectos metodológicos del estudio. El primer apartado está dedicado al diseño de investigación utilizado. En el segundo y tercer apartado, se indica el procedimiento en la recogida de datos y la descripción de la muestra respectivamente. A continuación, en el cuarto apartado, se detallan las variables consideradas. Finalmente, en el quinto apartado se describen los análisis que se han llevado a cabo para contrastar las hipótesis planteadas en esta tesis.

3.1. DISEÑO

La presente investigación se basa en un estudio de campo. La descripción del diseño de investigación utilizado en cada uno de los estudios viene determinada en función de los objetivos del estudio, así:

- En el Estudio 1 se ha utilizado una metodología correlacional, con diseño transversal de recogida de datos, y desde una perspectiva individual, es decir, considerando como nivel de análisis las respuestas de los empleados. En este estudio se pretende explorar el papel de la percepción global de justicia en las relaciones de intercambio laboral. Para ello se contrastan dos de las principales teorías en este ámbito que son la teoría del contrato psicológico y la teoría del apoyo organizacional.
- En el Estudio 2, se propone el análisis de la formación del contrato psicológico considerando el papel mediador de la

percepción global de justicia a nivel individual. Para ello, se ha utilizado una metodología correlacional, desde una perspectiva individual (considerando las respuestas de los empleados) y con diseño longitudinal de recogida de datos en dos momentos temporales. Concretamente se trata de un diseño de panel, ya que se obtiene medidas de todas las variables implicadas, en los dos momentos temporales.

- En el Estudio 3 se ha utilizado una metodología correlacional, con diseño transversal de recogida de datos, y desde una perspectiva multinivel (modelos multinivel). En este estudio, considerando el punto de vista de los empleados, se han tomado diversas medidas tanto a nivel individual (violación del contrato psicológico y percepción global de justicia), como a nivel organizacional (contrato normativo). Ésta última se ha obtenido agregando las puntuaciones individuales de los empleados sobre el cumplimiento de las promesas realizadas por el empleador.

- En el estudio 4 se ha utilizado una metodología correlacional, con diseño transversal de recogida de datos, y también desde una perspectiva multinivel (modelos multinivel). En este estudio, se han tomado diversas medidas tanto a nivel individual (prácticas de recursos humanos informadas por el empleado, y percepción global de justicia), como a nivel organizacional (influencia de los sindicatos, y prácticas de recursos humanos informadas por el empleador). Esta última variable incluye además el punto de vista de la empresa (como informante).

3.2. PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo la investigación en la que se enmarca esta tesis doctoral, diversos miembros de la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT) de la Universitat de València, contactaron con las organizaciones^{III.1} con el fin de solicitar su colaboración en el estudio. Tras explicar los objetivos del proyecto, y una vez estuvieron de acuerdo, se recogieron datos de dos fuentes de informadores: empleados y empleadores.

Los requerimientos de muestreo generales fueron:

- Incluir trabajadores de tres sectores; empresas de alimentación, de ventas y de educación.
- Encuestar a un mínimo de cinco trabajadores temporales en cada una de las empresas participantes en el estudio, y una proporción aproximada en cada empresa de un tercio de empleados temporales y dos tercios de trabajadores permanentes.
- Contar con un representante de cada organización (empleador) que proporcionara información tanto de la empresa como de los trabajadores. Este agente fue el director de recursos humanos de cada organización.

^{III.1}Agradecemos a las organizaciones y a todos los participantes en el proyecto PSYCONES que han constituido la muestra del presente estudio.

Los empleados y empleadores que de forma voluntaria deseaban colaborar en la investigación fueron convocados a contestar el cuestionario, durante su jornada laboral y en presencia de un investigador que resolvía las dudas que pudieran surgir. Para aquellos casos en los que no era posible la cumplimentación del cuestionario en el día convocado al efecto, se estableció que el cuestionario fuera enviado posteriormente por correo postal. El anonimato y la confidencialidad de la información fueron garantizadas a todos los participantes mediante la asignación de un número de identificación.

3.3. MUESTRAS

Para la consecución de los diferentes objetivos de estudio propuestos en la presente tesis se han utilizado diversas muestras de sujetos. Aunque todas ellas forman parte de la segunda fase del proyecto “Psychological Contract across Employment Situations (PSYCONES)”, la composición de la misma varía principalmente en función de las hipótesis planteadas. En tres de los estudios se han incluido únicamente empresas y trabajadores españoles, mientras que en el restante se incluye muestra procedente de España y de Alemania. A continuación, presentamos una descripción de cada una de las muestras empleadas.

3.3.1. Muestra A

La muestra A ha sido utilizada en el Estudio 1. En ella se incluyen sólo empleados y organizaciones de uno de los sectores incluidos en el proyecto PSYCONES (sector educación), y está constituida por 279 empleados de 20 centros educativos españoles (19 de ellos de formación secundaria y una universidad), de los cuales el 60% son privados. El tamaño total de las empresas (entendido como el número de trabajadores) varía entre 36 y 300 miembros por centro, siendo la media de 95.61 (DT = 63.85). El nivel de estudios de los participantes, según el esquema de clasificación internacional ISCED (OECD, 1999), es el siguiente: 1.5% ISCED Nivel 3 (nivel superior de secundaria de educación), 81.9% ISCED Nivel 5 (primer nivel de educación superior), y 16.6% ISCED Nivel 6 (segundo nivel de educación superior). Los encuestados reportaron una media de 31.17 (DT = 8.8) horas de trabajo semanal. En cuanto al tipo de contrato laboral, el 66% de los trabajadores tiene un contrato permanente y el resto son temporales. La media de edad es de 38.74 (DT = 10.38), con un rango que oscila entre los 21 y los 65 años. En cuanto al género, el 58.7% de los sujetos son mujeres, y la antigüedad laboral promedio es de 10.79 (DT = 10.34).

3.3.2. Muestra B

La muestra B ha sido utilizada en el Estudio 2. Ésta está constituida por 203 empleados de 23 organizaciones españolas (39% son públicas), de las cuales el 22% pertenecen al sector ventas y el resto son centros educativos. El tamaño total de las empresas (entendido como el número de trabajadores) varía entre 38 y 5656 miembros por organización, siendo la media de 383.05 (DT = 1243.10). El nivel de estudios de los participantes, según el esquema de clasificación internacional ISCED (OECD, 1999), es el siguiente: 2.0% ISCED Nivel 0 (nivel pre-primario de educación), 2.0% ISCED Nivel 1 (nivel primario de educación), 1.5% ISCED Nivel 2 (nivel inferior de secundaria de educación), 4.0% ISCED Nivel 3 (nivel superior de secundaria de educación), 79.9% ISCED Nivel 5 (primer nivel de educación superior), y 10.6% ISCED Nivel 6 (segundo nivel de educación superior). Los encuestados reportaron una media de 31.90 (DT = 9.59) horas de trabajo semanal. En tiempo 1, la distribución según el tipo de contrato muestra una proporción de 67% de los participantes con una contratación permanente. La media de edad es de 37.37 años (DT = 10.91), con un rango que oscila entre los 19 y los 65 años. El 57.1% de los sujetos son mujeres. El promedio de antigüedad en la organización es de 10.56% (DT = 10.49). En tiempo 2, la proporción de participantes con una contratación permanente se incrementó al 80.6%. El intervalo temporal entre ambas recogidas de datos fue de aproximadamente seis meses.

3.3.3. Muestra C^{III.2}

La muestra C ha sido utilizada en el Estudio 3. Los datos fueron recogidos en dos países, Alemania y España. En total, la muestra está constituida por 1570 (42.1 % temporales y 57.9% permanentes) empleados de 79 organizaciones (18% públicas y 82% privadas), pertenecientes a tres sectores: alimentación (33%), ventas (24%) y educación (43%). El tamaño total de las empresas (entendido como el número de trabajadores) varía entre 20 y 5667 miembros por organización, siendo la media de 458.16 (DT = 918.17). En cuanto al género, el 51.5% de los sujetos son mujeres, y la media de edad es de 35.56 (DT = 10.82). Los encuestados reportaron una media de 37 (DT = 10.05) horas de trabajo semanal. La antigüedad laboral promedio es de 7.44 (DT = 8.74). El nivel de estudios de los participantes, según el esquema de clasificación internacional ISCED (OECD, 1999), es el siguiente: 2.5% ISCED Nivel 0 (nivel pre-primario de educación), 5.5% ISCED Nivel 1 (nivel primario de educación), 8.1% ISCED Nivel 2 (nivel inferior de secundaria de educación), 24.6% ISCED Nivel 3 (nivel superior de secundaria de educación), 2.3% ISCED Nivel 4 (Post-

^{III.2} El procedimiento de recogida de datos y su posterior codificación fue el mismo en todos los países participantes en el proyecto PSYCONES. Los cuestionarios utilizados fueron diseñados a partir de un formato-patrón en inglés. Éste fue traducido a cada uno de los idiomas de los países participantes por medio del procedimiento de "translation/back translation" (Werner y Campbell, 1970), y posteriormente revisados por los equipos investigadores de cada país. Además, se estandarizó la evaluación de las propiedades psicométricas y se evaluó la equivalencia de las mismas en todos los países participantes.

secundaria no-superior), 49.3% ISCED Nivel 5 (primer nivel de educación superior), y 7.7% ISCED Nivel 6 (segundo nivel de educación superior).

La muestra alemana estaba formada por 628 empleados de 32 empresas, de las cuales el 83.5% eran privadas. La media de trabajadores por organización era de 267.87 (DT = 238.740). En cuanto a los trabajadores, el 51.4% eran mujeres, y del total, el 45.5% tenían un contrato laboral temporal. En cuanto a la muestra española, ésta estaba formada por 942 trabajadores de 47 organizaciones, de las cuales el 87.7% eran privadas. La media de trabajadores por organización era de 567.07 (DT = 1122.870). En cuanto a los trabajadores, el 51.6% eran mujeres, y del total, el 39.8% tenían un contrato laboral temporal. Examinando ambas muestras con más detalle, observamos que difieren en la distribución de contratación de empleados permanentes y temporales ($\chi^2(1) = 5.08, p < .05$), pero no en el porcentaje de empresas públicas y privadas ($\chi^2(1) = 0.015, ns$), ni en la distribución entre hombres-mujeres ($\chi^2(1) = 0.010, ns$), ni en el promedio del número total de trabajadores por organización (U Mann-Whitney = 639.00, ns).

3.3.4. Muestra D

La muestra D ha sido utilizada en el Estudio 4. Ésta está constituida por 937 empleados de 46 organizaciones españolas, pertenecientes a tres sectores: alimentación ($N_{\text{organización}} = 16$; $N_{\text{empleados}} = 371$), ventas ($N_{\text{organización}} = 10$; $N_{\text{empleados}} = 269$) y educación ($N_{\text{organización}} = 20$; $N_{\text{empleados}} = 297$), de las cuales el 82.6% son privadas. El tamaño total de las empresas (entendido como el número de trabajadores) varía entre 34 y 5667 miembros por organizaciones, siendo la media de 520.05 (DT = 1102.41). El nivel de estudios de los participantes, según el esquema de clasificación internacional ISCED (OECD, 1999), es el siguiente: 3.8% ISCED Nivel 0 (nivel pre-primario de educación), 8.6% ISCED Nivel 1 (nivel primario de educación), 4.5% ISCED Nivel 2 (nivel inferior de secundaria de educación), 17.1% ISCED Nivel 3 (nivel superior de secundaria de educación), 53.9% ISCED Nivel 5 (primer nivel de educación superior), 11.1% ISCED Nivel 6 (segundo nivel de educación superior). En cuanto al género, el 51.4% de los sujetos son mujeres. La media de edad es de 34 (DT = 9.9), con un rango que oscila entre los 16 y los 65 años. El promedio de antigüedad en la empresa es de 8.01 años (DT = 9.2). Según el tipo de contrato laboral, el 66.7% de los trabajadores tiene una contratación permanente y el resto son temporales. Se les preguntó a los sujetos si eran miembros o no de un sindicato, y la mayoría de ellos (80.6%) respondieron “no”.

3.4. MEDIDAS^{III.3}

En este apartado, se describen las variables utilizadas en la presente tesis así como los instrumentos de medida^{III.4} utilizados para su operacionalización.

3.4.1. Medidas informadas por los empleados

Percepción global de justicia.

La percepción global de justicia fue medida utilizando 4 ítems elaborados por Guest y Conway (2002). Con esta escala se miden de forma directa las diferentes dimensiones de justicia en las organizaciones: justicia distributiva (e.g., “¿cree que el salario que recibe por el trabajo que realiza es justo?”), justicia procedimental (e.g., “¿cree que los cambios que se llevan a cabo en su organización se realizan de forma justa?”) y justicia de interacción (e.g., “¿cree que el trato que recibe de sus supervisores y directores es justo?”). La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert con un rango que osciló de 1 (nada) a 5 (completamente).

Para evaluar la validez de la escala de percepción global de justicia empleada en el presente estudio, llevamos a cabo una

^{III.3} Las escalas elaboradas por el equipo de PSYCONES fueron validadas previamente en el estudio piloto exploratorio denominado SALTSA. Éste fue desarrollado con el propósito de diseñar el modelo conceptual y validar las escalas que posteriormente serían utilizadas en el estudio PSYCONES.

^{III.4} En este apartado se indican sólo algunos ejemplos de ítems, el listado completo de cada escala viene referido en el ANEXO I. INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

serie de Análisis Factoriales Confirmatorios (AFC) con cada una de las muestras utilizadas (ver resultados en Tabla III.1). Esta técnica estadística permite especificar a priori nuestro hipotetizado modelo uni-factorial mediante el establecimiento de las relaciones entre las variables latentes (medidas que son inferidas a partir de su relación con sus indicadores) y las observadas (son los indicadores, y se cuantifican a partir de las medidas obtenidas de la población objeto de estudio). El programa estadístico utilizado fue LISREL 8.80 (Jöreskog y Sörbom, 2006). El método de estimación usado fue el de Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS, Weighted Least Squares). En base a las recomendaciones de Jöreskog y Sörbom (1988) y Browne (1984), y teniendo en cuenta que las variables utilizadas son ordinales (obtenidas mediante escalas tipo Likert), las matrices utilizadas para realizar los AFCs fueron las de correlaciones policóricas y covarianzas asintóticas. Los índices utilizados para diagnosticar y evaluar el ajuste del modelo fueron: (1) χ^2 (ji-cuadrado) que es una prueba de significación del diagnóstico global del modelo. (2) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) que es el índice de bondad de ajuste ajustado a los grados de libertad. (3) NNFI (*Non-Normed Fit Index*), refleja la proporción de covariación que explica un modelo considerando los grados de libertad del modelo. (4) CFI (*Comparative Fit Index*), que mide la mejora en la medición de la no centralidad de un modelo. El criterio establecido para poder determinar la significatividad de los índices AGFI, NNFI

y el CFI es el de obtener valores superiores o iguales a 0.90 (Batista-Foquet y Coenders, 2000; Jöreskog y Sörbom, 1993; Marsh, Hau y Grayson, 2005; Ruiz, 2000). (5) SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) que es un indicador de la cantidad de variación no explicada a través de los parámetros estimados por el modelo. El valor de SRMR debe ser inferior a 0.10 para considerar un buen ajuste del modelo (Joreskog y Sorbom, 1993).

Tabla III.1. Resultados del AFC de la escala de percepción global de justicia

	Índices de diagnóstico y de bondad de ajuste					
	χ^2	gl	AGFI	NNFI	CFI	SRMR
Muestra A N = 279	8.93 ($p < .05$)	2	0.97	0.94	0.98	0.048
Muestra B T1 N = 203	21.26 ($p < .01$)	2	0.92	0.90	0.97	0.109
Muestra B T2 N = 203	8.71 ($p < .05$)	2	0.97	0.97	0.99	0.053
Muestra C Alemania N = 628	53.31 ($p < .01$)	2	0.93	0.88	0.96	0.096
Muestra C España N = 942	48.78 ($p < .01$)	2	0.95	0.92	0.97	0.067
Muestra D N = 937	50.56 ($p < .01$)	2	0.95	0.92	0.97	0.068

Nota: gl = grados de libertad.

La escala de percepción global de justicia analizada muestra una medida general que engloba los distintos aspectos más destacables de la justicia organizacional (como son, la distribución de los recursos, la justicia de los procedimientos y del trato personal). A excepción del valor del SRMR (0.109) en la Muestra B-T1 y el del NNFI en la Muestra C-Alemania (0.88), el resto de índices obtenidos cumplen los criterios de significación anteriormente indicados. Además, todos los parámetros que relacionan cada variable observada con el factor (saturación factorial) fueron significativos ($p < .001$). Por todo ello, y tomando en consideración el aspecto multifacético del ajuste de un modelo, esto es, que debe ser valorado por un grupo de índices y no únicamente por uno sólo (La Du y Tanaka, 1989; Tanaka, 1993), podemos concluir que existe un buen ajuste entre los datos y el constructo de percepción global de justicia, validándose así la escala de medida utilizada en la presente tesis.

Adicionalmente, diversos estudios han utilizado esta misma escala de *percepción global de justicia*. Así, la unidimensionalidad de esta medida ha sido puesta a prueba en muestras españolas de personal sanitario, cadenas de supermercado, empresas de trabajo temporal, centros educativos, sector de servicios y de ventas (Estreder, Ramos, Caballer y Carbonell, 2004; Estreder, Ramos, Sora, Latorre, Carbonell y Rodríguez, 2006; Gracia, Silla, Peiró y Fortes, 2006; Sora, Caballer, Peiró, Silla y Gracia, 2010), empleados belgas del sector de ventas (Bernhard-Oettel, De Cuyper,

Schreurs y De Witte, 2011), trabajadores holandeses de empresas del sector de ventas y alimentación, de centros educativos y de salud (de Jong, Schalk y De Cuyper, 2009), y empleados alemanes de los sectores de ventas, alimentación y educación (Rigotti, Otto y Mohr, 2007). Todos los estudios citados han proporcionando evidencia de su adecuada fiabilidad (en todos ellos la escala ha tenido una fiabilidad igual o superior a 0.70).

Contrato psicológico: Cumplimiento de las promesas del empleador.

El cumplimiento de las promesas realizadas por el empleador fue medido utilizando un listado de 15 ítems elaborados por el equipo de investigación PSYCONES, basados en los trabajos de Alcover (2002), Anderson y Schalk (1998) y Thomas y Anderson (1998). En base a la siguiente instrucción: “Su organización se ha comprometido o le ha prometido ...”, los empleados debían indicar si su organización se había comprometido o no (ya fuera formal o informalmente) entre otras cosas a “ser flexible para que usted pueda hacer compatible su trabajo con sus demandas fuera del trabajo” o a “proporcionarle oportunidades de progreso y desarrollo”, y posteriormente valorar en qué grado esas promesas se han visto cumplidas. La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert con un rango que osciló de 1 (sí, pero no ha cumplido su promesa) a 5 (sí, y ha cumplido su promesa por completo).

Contrato normativo.

El contrato normativo es considerado un fenómeno colectivo, concretamente hace referencia al contrato psicológico compartido por un grupo de trabajadores de una misma organización (Rousseau, 1995). En el presente estudio, esta variable ha sido operacionalizada agregando las puntuaciones de los trabajadores en el cumplimiento de las promesas realizadas por el empleador a nivel organizacional, siguiendo un modelo de composición de consenso directo.

Con el propósito de validar la operacionalización del constructo a nivel organizacional, es preceptivo constatar la existencia del suficiente acuerdo entre los miembros de una determinada organización (intra-organizaciones), y la presencia de diferencias entre-organizaciones (Chan, 1998). Para conocer el acuerdo intra-organizaciones fue estimado el cálculo del índice de desviación promedio respecto a la mediana para cada ítem de la escala ($AD_{M(j)}$) y el índice de correlación intraclase (ICC[1]). El promedio obtenido del índice AD fue de 0.63 (DT = 0.17). Para interpretar los valores de este índice hemos seguido el criterio establecido por Burke y Dunlap (2002) de $AD < c/6$ (donde c es el número de categorías de la escala de respuesta). La escala de respuesta del cumplimiento de las promesas realizadas por el empleador es de cinco puntos, por lo que $5/6 = 0.83$. Puntuaciones por debajo de este valor indican un grado de acuerdo intra-organización suficiente para la

agregación. El valor obtenido del índice ICC[1] fue de 0.17, considerado un valor típico y adecuado del nivel de consistencia de las respuestas en esta escala ya que se encuentra dentro del rango que varía entre 0.05 y 0.20 (Bliese, 2000). Por tanto, concluimos que el nivel de acuerdo intra-organización en nuestra muestra fue suficiente para agregar las puntuaciones en cumplimiento de las promesas realizadas por el empleador de los trabajadores de una misma organización.

Finalmente, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para determinar la existencia de diferencias entre-organizaciones en esta misma escala. El resultado del ANOVA fue significativo ($F=4.80$, $p < .001$). Estos resultados indican una discriminación entre-organizaciones adecuada en las puntuaciones promedio de cumplimiento y, por tanto, apoyan la validez de la medida de contrato normativo (Chan, 1998).

Contrato psicológico: Cumplimiento de las promesas del empleado.

El cumplimiento de las promesas realizadas por el empleado fue medido utilizando un listado de 17 ítems elaborados por el equipo de investigación PSYCONES, basados en los trabajos de Alcover (2002), Anderson y Schalk (1998) y Thomas y Anderson (1998). En base a la siguiente instrucción: “Se ha comprometido usted a ...”, los empleados debían indicar si se habían comprometido o no (ya fuera formal o informalmente) entre otras cosas a “trabajar horas extra o fuera

de su horario de trabajo cuando sea necesario” o a “realizar voluntariamente tareas que no forman parte de su puesto de trabajo”, y posteriormente valorar en qué grado han mantenido esas promesas. La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert con un rango que osciló de 1 (sí, pero no ha cumplido su promesa) a 5 (sí, y ha cumplido su promesa por completo).

Violación del contrato psicológico.

En base a la siguiente instrucción: “Teniendo en cuenta el grado en que su empresa/organización ha cumplido o no sus promesas y compromisos, me siento ...”, los empleados debían responder a dos series de 6 ítems, 3 de ellos que indican emociones negativas (e.g., traicionado) y los otros 3 que indican emociones positivas (e.g., contento). La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert con un rango que osciló de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Los ítems que reflejaban emociones positivas fueron recodificados, de manera que puntuaciones altas en esta escala indicaran violación del contrato psicológico.

Apoyo organizacional percibido.

El apoyo organizacional percibido fue medido utilizando 4 ítems elaborados por Eisenberger, Fasolo y Davis-Lamastro (1990). La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert con un rango que osciló de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Algunos ejemplos de los ítems que incluye esta escala

son: “mi organización realmente cuida de mi bienestar” y “mi organización tiene muy en cuenta mis objetivos y valores”.

Compromiso organizacional.

El compromiso organizacional fue medido utilizando 5 ítems elaborados por Cook y Wall (1980). La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert con un rango que osciló de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Algunos ejemplos de los ítems que incluye esta escala son: “me complace saber que mi trabajo ha contribuido al bien de la empresa” y “en mi trabajo, me gusta sentir que estoy esforzándome no sólo por mí, sino también por mi organización”.

Intenciones de abandonar la organización.

Las intenciones de abandonar la organización fueron medidas utilizando 4 ítems elaborados por el equipo de investigación PSYCONES, basados en los trabajos de Price (1977) y Sjöberg y Sverke (2000). La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert con un rango que osciló de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Algunos ejemplos de los ítems que incluye esta escala son: “últimamente, tengo bastantes ganas de abandonar esta organización” y “a pesar de las obligaciones que tengo con esta organización, quiero abandonar mi trabajo lo más pronto posible”.

Prácticas de recursos humanos informadas por el empleado.^{III.5}

Las prácticas de recursos humanos fueron medidas utilizando 5 de los 8 ítems elaborados por Guest y Conway (2002). Los trabajadores debían responder a todos los ítems en base a tres opciones de respuesta: no/sí/no lo sé. La medida fue operacionalizada considerando sólo el cómputo de las respuestas afirmativas. Algunos ejemplos de los ítems que incluye esta escala son: “¿su organización le da suficientes oportunidades para expresar su punto de vista en temas y aspectos relacionados con su trabajo?” y “¿su organización promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo?”.

Variables Control.

El tipo de contrato laboral (codificado como 0 = temporales y 1 = permanentes) ha sido considerado como variable control en los estudios 3 y 4 (Camerman, Cropanzano y Vandenberghe). El género de los trabajadores (0 = mujeres y 1 = hombres; Camerman, Cropanzano y Vandenberghe; Huang, Lu, Tang y Huang, 2004) y el cumplimiento de las promesas realizadas por el empleador (Guest y Conway, 2002; Thompson y Heron, 2005) han sido consideradas como variables control en el estudio 3. Finalmente, la pertenencia a un sindicato

^{III.5} Esta variable fue medida utilizando 5 prácticas de RRHH identificadas como “orientadas al compromiso” (Pfeffer, 1998).

(codificado como 0 = no y 1 = sí) ha sido utilizada como variable control en el estudio 4 (Guest y Conway, 1999).

3.4.2. Medidas informadas por los empleadores

La información requerida en este apartado se refiere a propiedades de configuración de las organizaciones participantes en el estudio. En ese sentido, se solicitó la participación de cada uno de los directores de recursos humanos, siendo considerados como expertos informantes ya que conocen todos los datos solicitados. La operacionalización de las variables obtenidas fue realizada a nivel organizacional (Kozlowski y Klein, 2000).

Prácticas de recursos humanos informadas por el empleador.^{III.6}

Las prácticas de recursos humanos fueron medidas mediante los mismos 5 ítems que los utilizados para encuestar a los empleados. Estos fueron adaptados por el equipo de investigación PSYCONES basándose en los trabajos de Pfeffer (1998). Los directores de recursos humanos debían responder a todos los ítems en base a tres opciones de respuesta: “no” (codificado como 0), “sí, pero principalmente a los trabajadores permanentes” (codificado como 1) y “sí, a ambos (permanentes y temporales)” (codificado como 2). La medida fue operacionalizada computando el número de las respuestas

^{III.6} Esta variable fue medida utilizando 5 prácticas de RRHH identificadas como “orientadas al compromiso” (Pfeffer, 1998).

afirmativas, estableciéndose un rango que varía entre 0 y 10. Altos valores indican el uso de un gran número de prácticas de recursos humanos en la organización. Algunos ejemplos de los ítems que incluye esta escala son: “¿se ha adoptado medidas preventivas para evitar que sus trabajadores sufran cualquier tipo de acoso o intimidación?” y “¿esta organización ha hecho algún intento serio de hacer que sus trabajadores tengan un trabajo tan interesante y variado como sea posible?”.

Influencia de los sindicatos.

La influencia de los sindicatos fue medida utilizando tres ítems referidos a los siguientes aspectos: políticas de contratación, prácticas de recursos humanos y condiciones de trabajo. La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert con un rango que osciló de 1 (ninguna influencia) a 5 (muchísima influencia).

Variables Control.

El tamaño de la empresa (número de trabajadores; Schminke, Ambrose y Cropanzano, 2000) y su titularidad (codificada como 0 = públicas y 1 = privadas; Huang, Lu, Tang y Huang, 2004) han sido consideradas como variables control en los estudios 3 y 4.

3.5. ANÁLISIS DE DATOS

En el presente apartado se presenta una descripción de los procedimientos utilizados para el análisis preliminar y exploratorio de los datos, y de los análisis realizados para la comprobación de las hipótesis de cada uno de los estudios.

3.5.1. Análisis de datos preliminares

El análisis preliminar de los datos se ha realizado calculando los estadísticos descriptivos (media y desviación típica) de todas las variables cuantitativas, así como las frecuencias de las que son cualitativas. También se estimó la fiabilidad (alfa de Cronbach) de cada una de las escalas utilizadas. Adicionalmente, y con el propósito de conocer el grado y el sentido de las relaciones entre las variables objeto de estudio, se han llevado a cabo análisis estadísticos de correlación bivariada mediante el cálculo de coeficientes de correlación de Pearson o de Spearman, según la naturaleza de las variables.

3.5.2. Análisis de datos para la comprobación de las hipótesis de estudio

Para contrastar y dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas en la presente tesis, se han llevado a cabo diferentes tipos de análisis estadísticos en función de los objetivos planteados en cada estudio. A continuación se describen dichos análisis detalladamente.

3.5.2.1. Modelos de ecuaciones estructurales

- **Análisis realizados en el Estudio 1** (ver “Esquema estudios de investigación” en las páginas 71 y 73)

En el Estudio 1 de la presente tesis, se desarrollaron modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes, realizados mediante el programa LISREL 8.30 (Jöreskog y Sörbom, 1999). Se pusieron a prueba dos modelos de ecuaciones estructurales para analizar la relación entre cumplimiento de promesas realizadas por el empleador, justicia, apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional. Dos modelos adicionales de ecuaciones estructuras fueron testados para analizar las relaciones entre cumplimiento de promesas realizadas por el empleador, justicia, apoyo organizacional percibido e intenciones de abandonar la organización. Teniendo en cuenta la naturaleza ordinal de los datos, el método de estimación usado fue el de Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS, *Weighted Least Squares*), y las matrices utilizadas para los análisis fueron las de correlaciones policóricas y covarianzas asintóticas. Los índices utilizados para diagnosticar y evaluar el ajuste de los modelos fueron: (1) La ratio χ^2/gl (grados de libertad) propuesta por (Jöreskog, 1969). El punto de corte sugerido para este valor oscila entre 2 y 5; valores superiores al punto de corte indican un ajuste inadecuado del modelo (Byrne, 1989; Carmines y McIver, 1981). (2) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) que es el índice de bondad de ajuste ajustado a los

grados de libertad. (3) NNFI (*Non-Normed Fit Index*), refleja la proporción de covariación que explica un modelo considerando los grados de libertad del modelo. (4) CFI (*Comparative Fit Index*), que mide la mejora en la medición de la no centralidad de un modelo. El criterio establecido para interpretar los índices AGFI, NNFI y el CFI es el de obtener valores superiores o iguales a 0.90; en tal caso se considera que el ajuste del modelo evaluado es satisfactorio (Batista-Foquet y Coenders, 2000; Jöreskog y Sörbom, 1993; Marsh et al., 2005; Ruiz, 2000). (5) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), que es una medida de la discrepancia entre la matriz de covarianza poblacional y la matriz de covarianza reproducida a partir del modelo con los mejores parámetros posibles; este último índice tiene en cuenta la parsimonia del modelo. El criterio para interpretar el índice RMSEA sugiere que valores menores o iguales a 0.05 indican un ajuste muy próximo al modelo, valores iguales o menores a 0.08 indican un ajuste aceptable al modelo, mientras que valores mayores de 0.1 indican un pobre ajuste al modelo (Browne y Cudeck, 1993; Browne y Du Toit, 1992).

Para confirmar la mediación propuesta en este estudio, se deben cumplir los siguientes criterios (Baron y Kenny, 1986): (1) la variable predictora está significativamente relacionada con la variable dependiente; (2) la variable predictora está significativamente relacionada con la variable mediadora; (3) la variable mediadora está significativamente relacionada con la variable dependiente (controlando el efecto de la variable

predictora); y (4) la influencia de la variable predictora sobre la variable dependiente se convierte en no significativa (mediación total) o se reduce sustancialmente (es todavía estadísticamente significativa pero significativamente menor lo que indica una mediación parcial) cuando se introduce en el modelo la variable mediadora.

Se realizaron análisis adicionales para examinar con más detalle la magnitud de los efectos de mediación. Para ello seguimos la propuesta realizada por Brown (1997) sobre la descomposición de los efectos en modelos de ecuaciones estructurales. Conocer los efectos directos e indirectos (a través de variables mediadoras) que los predictores tienen sobre las variables dependientes proporciona información sobre la proporción del efecto mediador en los modelos hipotetizados. En este estudio en concreto hemos puesto a prueba dos modelos, el planteado desde la Teoría del Apoyo Organizacional (TAO) y el establecido desde la Teoría del Contrato Psicológico (TCP). En el primero de ellos, el modelo de la TAO, la percepción global de justicia es la variable predictora, el apoyo organizacional percibido y el cumplimiento de las promesas del empleador son las variables mediadoras, y el compromiso organizacional y las intenciones de abandonar la organización son las variables dependientes. En el modelo de la TCP, el cumplimiento de las promesas del empleador es la variable predictora, la percepción global de justicia y el apoyo organizacional percibido son las variables mediadoras, y el

compromiso organizacional y las intenciones de abandonar la organización son las variables dependientes.

Antes de llevar a cabo los análisis arriba indicados, se realizó el test de Harman de Factor Único mediante el Análisis Factorial Confirmatorio –AFC- (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003) para comprobar la adecuación de las escalas utilizadas. Considerando que las variables de este estudio presentaban altas correlaciones entre ellas, y que éstas se habían obtenido a través de medidas de autoinforme, cabía la posibilidad de que la varianza común sobreestimara la relación entre ellas. La premisa básica de esta prueba es que si hay una parte sustancial de varianza común entre las variables objeto de estudio, entonces un único factor emergerá del análisis que dará cuenta de la mayoría de covarianza entre las medidas. El procedimiento a seguir fue: se realizaron dos AFCs, en el primero de ellos se puso a prueba una solución uni-factorial en la cual todos los ítems de las diferentes escalas saturaban en ese único factor; y una segunda propuesta se realizó considerando 5 diferentes factores (atendiendo al número de escalas empleadas, es decir, cumplimiento de las promesas del empleador, percepción global de justicia, apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional e intenciones de abandonar la organización) y estimando las relaciones que cada ítem tiene con su escala correspondiente. El método de estimación utilizado fue el de Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS, *Weighted Least Squares*), y las matrices utilizadas para los análisis fueron las de

correlaciones policóricas y covarianzas asintóticas. Los índices utilizados para diagnosticar y evaluar el ajuste de los modelos fueron: χ^2/gl (grados de libertad), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), NNFI (*Non-Normed Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*) y RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) todos ellos descritos al inicio de este apartado.

- *Análisis realizados en el Estudio 2* (ver “Esquema estudios de investigación” en las páginas 71 y 73)

En el Estudio 2 de la tesis, se desarrollaron modelos de ecuaciones estructurales con variables observadas, realizados mediante el programa LISREL 8.80 (Jöreskog y Sörbom, 2006). Teniendo en cuenta la naturaleza continua de los datos, el método de estimación usado fue el de Máxima Verosimilitud (ML, *Maximum Likelihood*), y las matrices utilizadas para los análisis fueron las de correlaciones de Pearson y covarianzas asintóticas (esta última para corregir la falta de normalidad de la variable dependiente –contrato psicológico: cumplimiento de las promesas de los trabajadores-, cuyos valores de asimetría y curtosis se encontraban fuera del rango -1 a $+1$; Muthén y Kaplan, 1985). Los índices utilizados para diagnosticar y evaluar el ajuste del modelo fueron: (1) χ^2 y gl (grados de libertad). (2) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) que es el índice de bondad de ajuste ajustado a los grados de libertad. (3) NNFI (*Non-Normed Fit Index*), refleja la proporción de

covariación que explica un modelo considerando los grados de libertad del modelo. (4) CFI (*Comparative Fit Index*), que mide la mejora en la medición de la no centralidad de un modelo. El criterio establecido para poder determinar la significatividad de los índices AGFI, NNFI y el CFI es el de obtener valores superiores o iguales a 0.90 (Batista-Foquet y Coenders, 2000; Jöreskog y Sörbom, 1993; Marsh et al., 2005; Ruiz, 2000). (5) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), que es una medida de la discrepancia entre la matriz de covarianza poblacional y la matriz de covarianza reproducida a partir del modelo con los mejores parámetros posibles; este último índice tiene en cuenta la parsimonia del modelo. El criterio para interpretar el índice RMSEA sugiere que valores menores o iguales a 0.05 indican un ajuste muy próximo al modelo, valores iguales o menores a 0.08 indican un ajuste aceptable al modelo, mientras que valores mayores de 0.1 indican un pobre ajuste al modelo (Browne y Cudeck, 1993; Browne y Du Toit, 1992).

Para confirmar la mediación propuesta en este estudio, se utilizó el método de “producto de coeficientes” ($P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta}$) propuesto por Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West y Sheets (2002). En base a este procedimiento, α representa la relación entre las variables independiente y mediadora; β representa la relación entre las variables mediadora y dependiente (después de controlar el efecto de la variable independiente); y τ representa la relación entre las variables independiente y dependiente

(después de controlar el efecto de la variable mediadora). La relación de mediación se encuentra si (1) α es estadísticamente significativa; (2) β es estadísticamente significativa; y (3) el efecto mediado ($\alpha\beta$) es estadísticamente significativo (MacKinnon, 2008). Cuando el coeficiente τ es significativo, implica una mediación parcial; mientras que cuando el coeficiente τ no es significativo, implica una mediación total. El método de “producto de coeficientes” ($P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta}$) se estima calculando dos estadísticos z (MacKinnon et al., 2002): $z_{\alpha} = \alpha / \sigma_{\alpha}$ y $z_{\beta} = \beta / \sigma_{\beta}$, donde σ es el error estándar de α y β . Después de esto, se calcula el producto $P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta}$. Finalmente, si se asume que α y β siguen una distribución normal, la significatividad estadística del producto P puede ser calculada usando un valor crítico de la distribución del producto de variables aleatorias $P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta}$ (i.e., el valor crítico 2.18 –en lugar de 1.96– sirve de referente para estimar $\alpha\beta = 0$ a nivel significativo de 0.05 para el $P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta}$ con una distribución normal; Craig, 1936; MacKinnon et al., 2002). Asimismo, para estimar el cálculo de la magnitud de los efectos de la mediación propuesta en este estudio, se siguió el mismo criterio propuesto por Brown (1997), que ha sido explicado en el apartado anterior.

Adicionalmente, la elección del diseño de panel (es decir, disponer de las medidas de todas las variables en ambos tiempos) nos ha permitido acercarnos de forma más adecuada a la naturaleza dinámica de los fenómenos objeto de estudio y

estudiar el cambio a través del tiempo. Ahora bien, considerando que a nivel teórico no hay un acuerdo unánime establecido sobre el tiempo a dejar pasar para captar las relaciones dinámicas objeto de estudio, se estableció un intervalo de aproximadamente seis meses entre los dos momentos temporales (Finkel, 1995).

Con el fin de aproximarse a los procesos dinámicos incluidos en este estudio, en el modelo se utilizó la medida de cumplimiento de las promesas del empleador (variable predictora) obtenida en Tiempo 1, y las medidas de percepción global de justicia (variable mediadora) y cumplimiento de las promesas del empleado (variable dependiente) en Tiempo 2. Además, también se incluyó la variable dependiente en Tiempo 1 (cumplimiento de las promesas del empleado) como forma de controlar el efecto de estabilidad a lo largo del tiempo (ver Harrison, Price, Gavin y Florey, 2002).

3.5.2.2. Modelos multinivel: Análisis transnivel

El análisis de los Estudios 3 y 4 de la tesis se ha planteado desde una perspectiva multinivel, puesto que permite plantear modelos transnivel que examinan las relaciones que existen entre constructos que se hallan en niveles distintos de análisis (Bryk y Raudenbush, 1992). Un modelo transnivel es, por tanto, aquel que estudia la influencia de variables operacionalizadas a nivel más alto (e.g., organización, nivel 2) sobre variables de nivel más bajo (e.g., individual, nivel 1). Se

han utilizado modelos lineales jerárquicos (Hierarchical linear modelling, HLM) para estimar las relaciones hipotetizadas, puesto que esta estrategia de análisis asume la estructura jerárquica de los datos (ya que los trabajadores “pertenecen” a organizaciones), y además, permite modelar simultáneamente la varianza individual (intra-organización) y la varianza entre-organizaciones en la variable criterio, y considerar predictores de nivel individual y superior. Los análisis fueron realizados mediante el módulo dedicado a los modelos multinivel del programa LISREL 8.80 (Jöreskog y Sörbom, 2006). Este programa también ofrece un estadístico denominado *deviance* que informa sobre el ajuste del modelo. Éste se utiliza para comparar dos modelos anidados, es decir, modelos que difieren en el mayor o menor número de parámetros incluidos. Se calcula la diferencia entre los estadísticos de ajuste (ji-cuadrado) de cada modelo y de sus correspondientes grados de libertad, de manera que, si la diferencia es estadísticamente significativa (en base a la distribución de probabilidad de ji-cuadrado) podríamos concluir que el modelo que incluye más parámetros a estimar produce una mejora relevante en el ajuste.

Los Estudios 3 y 4 que hemos formulado pueden traducirse en un modelo lineal jerárquico con sus ecuaciones de nivel 1 y 2. No obstante, la prueba de las hipótesis correspondientes implica la comprobación de unas condiciones previas que requieren modelos lineales jerárquicos más sencillos (Hofmann, 1997). La secuencia estándar de modelos lineales

jerárquicos utilizados para estimar los modelos transnivel planteados son: (1) Modelo ANOVA de un factor de efectos aleatorios (*baseline model with random intercepts*), que estima la varianza intra-organización y entre-organizaciones que presenta la variable dependiente de nivel 1 e indica el valor del Coeficiente de Correlación Intraclase (CCI). La existencia de diferencias entre-organizaciones permite inferir que los datos presentan una estructura jerárquica, y por lo tanto, tiene sentido desarrollar modelos lineales jerárquicos (Heck y Thomas, 2000). Éste es un modelo de nivel 1 (nivel individual) y su ecuación se especifica sin predictores, sólo se incluye la variable criterio. Los resultados de este modelo nos indicarán si podemos (o no) seguir adelante especificando modelos más complejos como los que a continuación se describen. (2) Modelo de coeficientes de regresión aleatorios, que estima la relación entre los predictores de nivel 1 considerados y la variable criterio, las varianzas que muestran los interceptos y las pendientes de regresión a través de las organizaciones, así como la estimación de la proporción de varianza explicada por los predictores de nivel 1. La ecuación de este segundo modelo se especifica con la introducción de los predictores de nivel individual considerados. Si de los resultados que obtengamos se constata que existe una variabilidad estadísticamente significativa en los interceptos a través de las organizaciones, entonces cabe preguntarse si esas diferencias pueden deberse a variables de nivel 2, es decir, de nivel organizacional. (3) Modelo de interceptos como resultados, que

estima los efectos transnivel propuestos en los Estudios 3 y 4 de la presente tesis. En concreto, nos permite determinar la proporción de varianza de los interceptos que es explicada por la(s) variable(s) de nivel 2 consideradas, después de controlar el efecto de los predictores de nivel 1. (4) Modelo de interceptos y pendientes como resultados, que estima la variación de las pendientes de regresión (interacción transnivel) a través de las organizaciones (desarrollado para el Estudio 3).

▪ *Análisis realizados en el Estudio 3* (ver “Esquema estudios de investigación” en las páginas 72 y 74)

Si retomamos el planteamiento de ambos estudios por separado, podemos observar que en el Estudio 3, se ponen a prueba las siguientes relaciones: (1) relación a nivel individual (Hipótesis 3a) donde se evalúa el efecto de la violación del contrato psicológico sobre la percepción global de justicia de los trabajadores -modelo de coeficientes de regresión aleatorios-, (2) relación transnivel (Hipótesis 3b) donde se hipotetiza el efecto de la variable de nivel 2 contrato normativo sobre la variable de nivel 1 percepción global de justicia -modelo de interceptos como resultados-, y (3) interacción transnivel (Hipótesis 3c), donde se evalúa si la relación entre violación del contrato psicológico y percepción global de justicia está modulada por el contrato normativo-modelo de interceptos y pendientes como resultados-. Con este último modelo, además de estimar la interacción transnivel, se determina la proporción

de varianza de las pendientes que es explicada por el predictor de nivel 2.

▪ *Análisis realizados en el Estudio 4* (ver “Esquema estudios de investigación” en las páginas 72 y 74)

En el Estudio 4, inicialmente se toma en cuenta el punto de vista del empleado para plantear la relación a nivel individual entre prácticas de RRHH y percepción global de justicia (Hipótesis 4a, modelo de coeficientes de regresión aleatorios). A continuación se incorpora la perspectiva del empleador para hipotetizar una relación transnivel (Hipótesis 4b, modelo de interceptos como resultados) entre la variable de nivel 2 (prácticas de RRHH empleador) y la variable de nivel 1 (percepción global de justicia). Además se estudia el efecto modulador de nivel 2 (Hipótesis 4c) de la influencia de los sindicatos (también informada por el empleador) en este efecto transnivel.

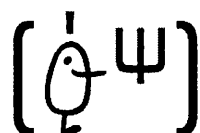
Centrándonos ahora en el análisis de los efectos moduladores propuestos (en ambos Estudios, 3 y 4), procedemos a indicar el procedimiento que hemos seguido. En ambos casos, y al tratarse de variables continuas, hemos optado por estudiar los efectos de interacción entre las variables propuestas (que se forma con un término multiplicativo de ambas) y poner a prueba su significación estadística como predictores de la variable criterio (Cohen y Cohen, 1983). Así, para el Estudio 3 se calculó el término multiplicativo entre las

variables violación de contrato psicológico (de nivel 1) y contrato normativo (de nivel 2). En el Estudio 4, se calculó el término multiplicativo entre las prácticas de recursos humanos del empleador y la influencia de los sindicatos (ambas variables de nivel 2). Teniendo en cuenta que, la multicolinealidad entre los predictores suele ser uno de los problemas relacionados con el uso de términos multiplicativos en este tipo de análisis (Althausen, 1971; Blalock, 1979), antes de efectuar su cálculo se estandarizaron las variables que componen los términos multiplicativos, con el objetivo de atenuar este inconveniente.

Finalmente, se procedió a la representación gráfica de los efectos de interacción significativos y al análisis de significación de las pendientes (Aiken y West, 1991). En concreto, lo que se hace es calcular las pendientes de la relación entre variable predictora y variable criterio para cada una de las condiciones de la variable moduladora, y ver si difieren (que es lo esperable si la modulación ha sido significativa). Pueden darse los siguientes patrones: (1) no relación en una condición, y sí en otra (una pendiente es significativa y la otra no); (2) relación positiva en una condición y negativa en otra (una pendiente positiva y otra negativa, ambas significativas); (3) relación positiva en ambas, pero mayor en una que en otra, en ambas significativa; y (4) relación negativa en ambas, pero mayor en una que en otra, en ambas significativa.

CAPÍTULO IV.

**EMPLOYEE'S AFFECTIVE COMMITMENT AND
PROPENSITY TO LEAVE IN HUMAN SERVICES. THE
ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT
AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT**



4.1. INTRODUCTION

Human services organizations are crucial in a welfare society. The quality of the services they provide (health care, education, social services, etc.) is a condition to improve well-being of their clients and users. Most of those services are of an interactive nature and positive interaction between provider and user is a must for good quality. Such a positive interaction, in turn, is most probably to occur when employees show affective commitment and willingness to contribute to the organizations' mission. In this context, the understanding of how affective commitment is built in the employees and the role the employee-employer relationships play in this process is of high priority, particularly in service organizations.

The theoretical framework provided by social exchange theories has proved fruitful for the understanding of Employee-Organization relationships (EOR) (March & Simon, 1958) as well as to explain the contributions of employees to the achievement of organizational goals. In these theories, the norm of reciprocity serves as a starting mechanism for these relationships. Recently, Shore et al. (2005) have reviewed recent research on this topic and suggested the main concepts and approaches for the understanding of EOR are psychological contract, perceived organizational support, leader-member exchange, and employment relationship. In fact, Organizational Support Theory (OST) and Psychological Contract Theory (PCT) played a central role although both theories have

remained rather unrelated to each other (Aselage & Eisenberger, 2003). These authors proposed a complex model for the integration of both approaches that includes different components of fair^{IV.1} relationships, organizational support and psychological contract. Both theories start from the assumption of reciprocity of contributions from employer and employee sides. However, the approach differs: “OST maintains that employees form a global belief concerning the extent to which the organization cares about them and values their contributions to the organization. Such perceived organizational support (POS) is assumed to be based on the favorableness of employees’ history of treatment by the organization” (Aselage & Eisenberger, 2003, p.492). Thus, fairness appears to be a significant antecedent of POS (Rhoades & Eisenberger, 2002). In addition, POS is expected to induce a more positive evaluation of the fulfillment of the promises made by the company. Moreover, POS has been found as a significant predictor of organizational commitment (Bishop, Scott, Goldsby, & Cropanzano, 2005; Hui, Lee, & Rousseau, 2004; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002), and turnover intentions and behaviors (Rhoades & Eisenberger, 2002; Allen, Shore, & Griffeth, 2003). Nevertheless, other studies found that relationship between POS and commitment were moderated by trust (Chen, Ayree, & Lee, 2005), and POS moderating the

^{IV.1} The terms justice and fairness are interchangeable throughout the document (such as it have been historically done in social science research, see Cropanzano, Stein, & Nadisic, 2011, Chapter 1).

relationship between justice perceptions and organizational commitment and intention to leave (Loi, Hang-yue, & Foley, 2006).

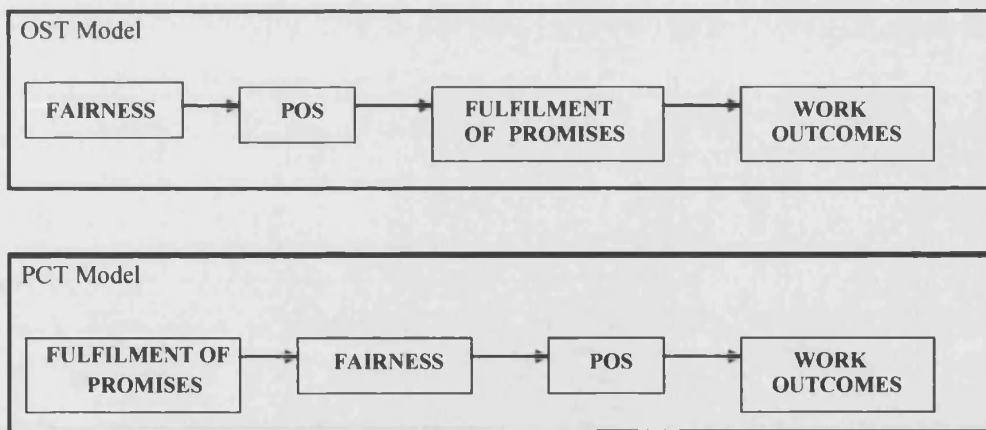
In contrast, PCT argues that employees form beliefs about their exchanges with the organization starting from their evaluation of fulfillment of the specific promises made by the organization (Rousseau, 1995). The fulfillment of the promises made by employers is what contributes to the inducement of positive employees' work attitudes and behaviors. In fact, the majority of the studies on PCT have focused on the effects of contract fulfillment and contract breach (lack of fulfillment of the promises made by the organization) on employees' attitudes and behaviors, as organizational commitment and turnover intentions (Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005; Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino, 2002; Conway & Briner, 2002; Robinson & Morrison, 1995; Turnley & Feldman, 1999, 2000; Schalk, Freese, Bot, & Heinen, 1998; Estreder, Ramos, Caballer, & Carbonell, 2004; Van den Brande, 2002). However, fairness appears as a result of the comparison between employee's fulfillment of promises made to the company and company's fulfillment of promises made to the worker. Recently, several authors have proposed that fulfillment needs to be complemented by the perception of fairness as the departure point to stimulate reciprocity from the employee (De Cuyper, De Witte, & Isaksson, 2005; Estreder et al., 2004; Guest, 1998, 2004 a, b; Isaksson, De Cuyper, & De Witte, 2005). In this

sense, perceptions of justice have been related with organizational commitment (Loi et al., 2006) and intention to quit (Cunnigham & MacGregor, 2000). Thus, from the PCT the following chain can be considered as an adequate antecedent for employees' attitudes and behaviors: Fulfillment of the promises-fairness of the deal-perceived support. Both OST and PCT consider fairness of treatment as an important factor to develop and maintain reciprocity in employee-organization relationships, although the role it plays in the chain of antecedents differs. Another important difference is the degree of specificity of the relationship at the starting point of the chain. For OST it is a general perception of fairness what releases the chain of events resulting on positive employee's work attitudes while for PCT is the fulfillment of specific promises made by the company what acts a the releaser. Thus, according OST, fair treatment by the organization will be perceived by the employee as a signal of organizational support, which in turn contributes to a more positive evaluation of the fulfilment by the company of the promises made. In contrast, following PCT fulfilment of promises made by the company will be considered as a signal of fair treatment, leading to perceptions of organizational support and improving work outcomes and experiences.

Within this framework the aim of this study is to test these two models of the sequence of antecedents of employee's commitment and intention to quit. The one inspired in OST, assumes that fairness has a positive influence on POS that in

turns influences the perception of fulfilment of the promises made by the company and this causal sequence results in higher organizational commitment and lower intentions to quit the company. The other, inspired in PCT and, more specifically, in recent work by Guest (2004 a, b) and the PSYCONES research project (De Cuyper et al., 2005; Estreder et al., 2004, Isaksson, et al., 2005), starts from the fulfilment of promises by the company, which positively influence fairness, that, in turn, influence POS to produce higher organizational commitment and lower intentions to quit the company (see Figure IV.1).

Figure IV.1. Hypothesized models derived from Organizational Support Theory (OST) and from Psychological Contract Theory (PCT).



4.2. RESULTS^{IV.2}

Two structural equation models (one inspired in OST and the other one inspired in PCT) were tested to analyze the relationship between fulfilment of promises, fairness, POS and organizational commitment. Two additional structural equation models (one inspired in OST and the other one inspired in PCT) were tested to analyze the relationships between fulfilment of promises, fairness, POS and intention to quit the organization. Table IV.1 shows means, standard deviation, reliability index and the matrix of correlation coefficients among the study variables. All the variables considered are highly correlated. POS, fairness and fulfilment of company promises show Pearson correlation indexes ranging from 0.66 to 0.51. Organizational commitment presents positive relationships with POS, fairness and fulfilment, ranging from 0.61 to 0.50. Intention to quit is negatively correlated with POS, fairness and fulfilment, ranging from -0.35 to -0.45. Organizational commitment and intention to quit show a Pearson correlation index of -0.53.

^{IV.2} Description of the sample is explained in page 81. Data analysis is described in pages 99-103 (CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO). An English translation of the data analysis information can be also found in pages 295-298 (ANNEX II).

Table IV.1. Means, standard deviations, reliabilities and matrix of correlation coefficients among study variables

Factor	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. Fulfilment of PC	4.09	0.70	(0.95)				
2. Organizational fairness	3.67	0.81	.54	(0.80)			
3. Perceived organizational support	3.64	0.95	.51	.66	(0.87)		
4. Organizational commitment	4.07	0.64	.50	.54	.61	(0.74)	
5. Intention to quit	1.46	0.70	-.38	-.39	-.45	-.53	(0.82)

All Pearson correlation coefficients are statistically significant ($p < 0.01$).
Cronbach's alpha coefficients are in brackets.

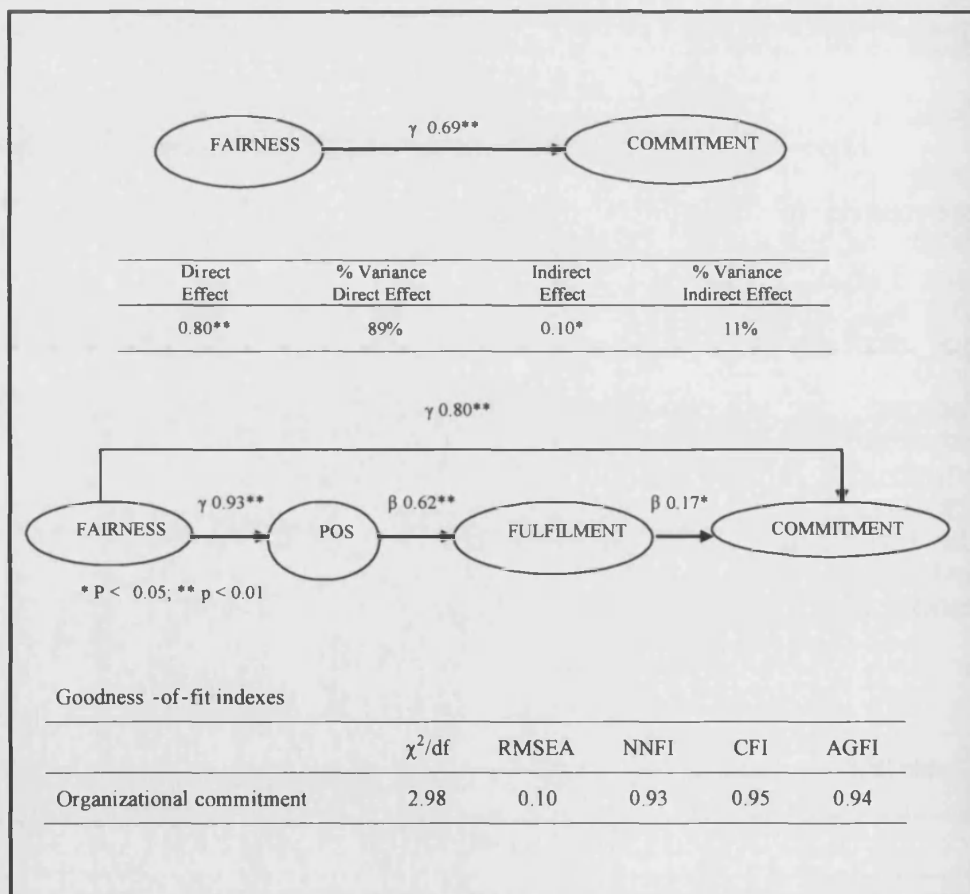
Due to the high correlations between the variables, previously to run out the models a Harman test was carried out (see Table IV.2). Results showed that a single-factor model did not explain our data as well as the predicted model (five factors), in which our variables were considered different constructs. All the five goodness of fit indexes are significant for the five-factor model, whereas the indexes for the single factor model don't reach the cut-off levels.

Table IV.2. Goodness of Fit for Harman Test

	χ^2/df	RMSEA	NNFI	CFI	AGFI
Single-factor model	5.24	0.15	0.86	0.88	0.90
Five-factors model	2.79	0.09	0.94	0.95	0.95
Cut-offs	2 to 5	<0.10	>0.90	>0.90	>0.90

Figure IV.2 and IV.3 show the results and the goodness of fit indexes for the two alternative models for organizational commitment. Goodness of fit statistics for both models reaches the cut-off levels, but PCT model is slightly better. Nevertheless, the more interesting differences appear when the effects of predictors on organizational commitment are decomposed among direct and mediated effects.

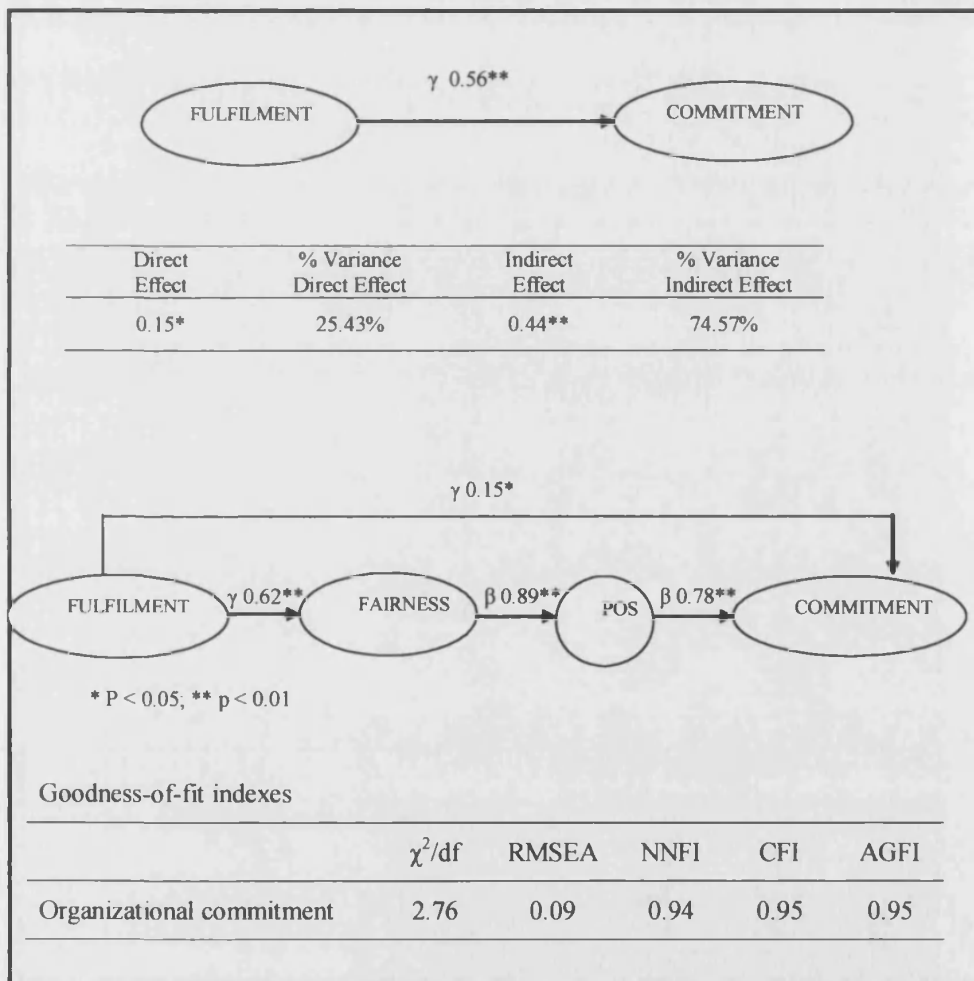
Figure IV.2. Results for the OST model for organizational commitment



As Figure IV.2 shows, no mediation effect appears in the OST model. Fairness has a direct effect on organizational

commitment, not reduced with the inclusion of POS and fulfilment as mediators. Direct effect explains the 89% of the variance explained in the model, and only 11% results from the indirect effect.

Figure IV.3. Results for PCT model for organizational commitment

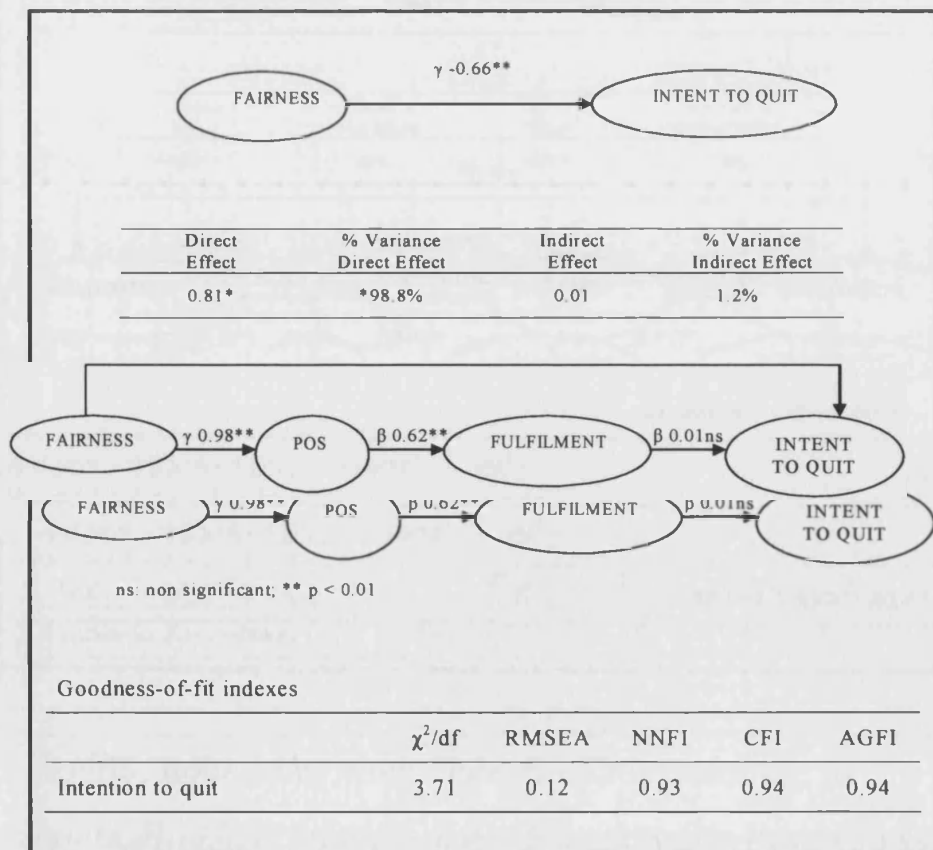


In contrast, PCT model show mediation effects on organizational commitment (see Figure IV.3). Relationship between fulfilment and commitment is substantially reduced

when controlling the effect of fairness and POS. It means that the effect of promises fulfilment acts through fairness and perceived organizational support (indirect effect: 74.57%). But mediation effect is only partial, because direct effect retains 25.43% of the variance explained.

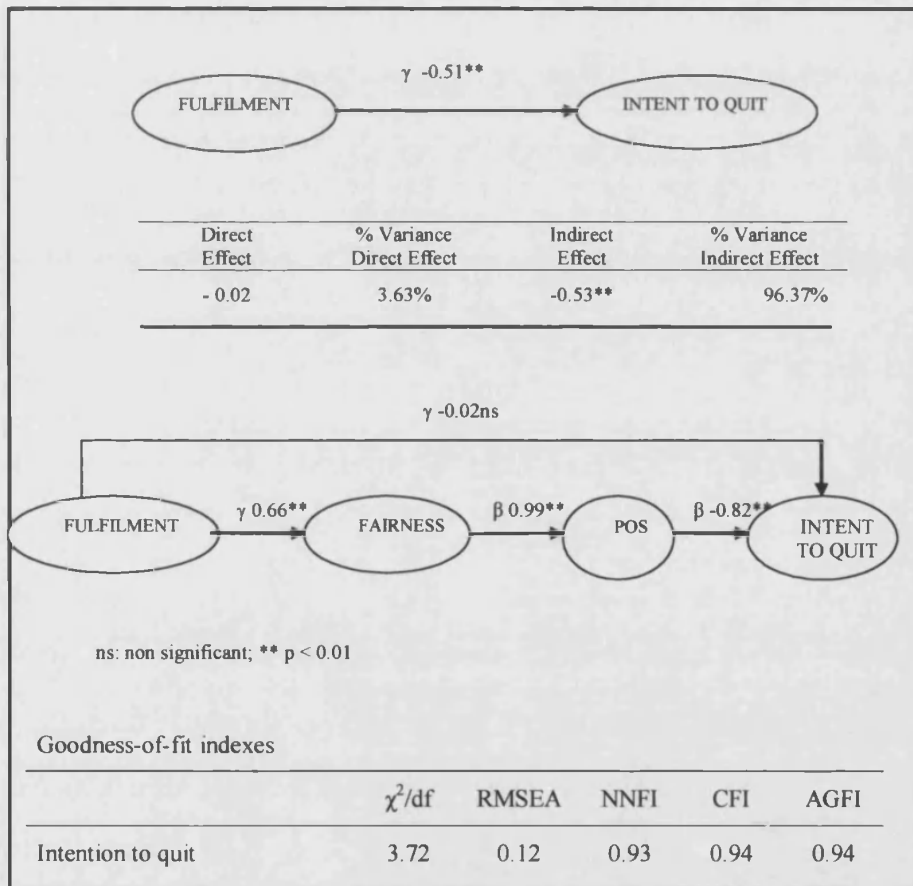
The results for intention to quit are clearer. Both OST and PCT models seem almost identical goodness of fit statistics. But the OST model does not show mediation effects at all (see Figure IV.4).

Figure IV.4. Results for OST model for Intention to quit



The explained variance for intention to quit is due to the direct effect of fairness, which is not reduced when controlling the effects of POS and fulfilment. Fairness directly explains a high proportion of variance of intention to quit (98.8% of the model's explained variance), and the indirect effect only accounts for the 1.2% of the remaining variance.

Figure IV.5. Results for PCT model for Intention to quit



In contrast, PCT model shows a full mediation effect between fulfilment and intention to quit (see Figure IV.5). Fulfilment has an effect on intention to quit, which disappears when controlling the effect of fairness and POS. So, the effect of promises fulfilment on intention to quit acts only through fairness and perceived organizational support. In sum, the effect of PC fulfilment on several work attitudes might explain through fairly treatment by employers and POS. Our data show that mediation occurs when the exogenous variable is fulfilment but not when exogenous variable is fairness.

4.3. DISCUSSION

The present study aimed to test two alternative models to explain variations in employees' affective organizational commitment and intentions to quit the organization. One of the models is grounded on OST while the other is formulated from the PCT. Results obtained show that mediation occurs when the exogenous variable is fulfilment but not when exogenous variable is fairness. Influence of fairness is not through fulfilment while influence of fulfilment is through fairness and POS. These results suggest that fulfilment of promises made by the company to the employee is the basis to create a sense of fair treatment. In turn, fair treatment is viewed as organizational support and reciprocity norm leads the employee to be committed with the organization and to reduce intentions to leave. Thus, our data does not support the reversal hypothesis of

fair treatment as the releaser of perceived organizational support and a positive evaluation of the fulfilment of promises. Results from Coyle-Shapiro and Conway (2005) in a longitudinal study comparing two alternative hypothesis for the fulfilment and POS relationships support the same conclusions: they found that contract fulfilment at Time 1 predicted POS at Time 2, but relationship between POS at Time 2 and PC fulfilment at Time 4 was no significant.

Theoretical and practical implications

Some implications of this study could be outlined. First, the study gives evidence for the new approaches to psychological contract. Guest (2004a) argued the important role played by fairness in the state of the psychological contract. Fulfilment of promises will lead to fairness and trust, which in turns had important effects on several work outcomes, as job satisfaction, organizational commitment and intention to quit the company. Second, managers should be aware of the importance of promises made to the employees and the need to fulfil such promises or explain the reasons for lack of fulfilment. Fair treatment of employees rests on a high degree on the perceptions of fulfilment of the promises. Perceived organizational support is viewed mainly as a result of fair treatment by the company. In this sense, managers could analyse the pros and cons of basing the employee-organization relationship on explicit promises made by each party, in special the promises made by the

company. In addition, managers could analyse the pros and cons, as well as the requisites, of basing employee-company relations on support that has not been committed previously. In particular, explicit promises can help managers to develop a trusting relationship with employees, but too explicit promises could prevent positive surprise. On the other side, when the company does not formulate promises, misunderstanding and deception could appear. Third, our results shed light to the integration of different theories based on social exchange. In our case, integration of Organizational Support Theory and Psychological Contract Theory seems to be fruitful to explain some outputs of the employee-organization relationships. In the future, integration of OST and PCT could be reinforced. As our data suggest, each approach provides insight to the other model: POS helps to explain what happens with psychological contract when support is not provided before, and when promises are open and future oriented. Additional research, including aspects of both theories could improve our understanding of the employee-organization relationship.

Limitations

The present study has some limitations that must be considered. First, only the employee side of the psychological contract has been considered. Psychological contract theory includes both sides of the exchange, so future research must include fulfilment of promises made by the employees as well as

the point of view of the company with regard to promises made by employees and by the organization. Second, the research design is cross sectional. Longitudinal studies will allow testing causal relationships among the variables considered. Third, the possibility of common variance method is present, as all measures come from self-reports. Although, the results of the Harman test, partially prevents from this limitations, diversification of data sources should be considered in future research. Fourth, only one sector is included in the study sample, so the generalizability of results is not guaranteed. Additional studies, including workers and companies from different sectors and countries could expand the generalizability of results presented here.

Future research

Future research could advance in the integration of both social exchange theories, Organizational Support and Psychological Contract. In addition to longitudinal design with more varied samples and the inclusion of the employer's point of view about the psychological contract, other variables could be included. For instance, the role that supervisor support could play in the relationship between psychological contract and work outcomes, in addition to perceived organizational support. Moreover, from the theoretical proposal of Aselage and Eisenberger's (2003) for integrating OST and PCT, new and more detailed research hypotheses including additional aspects

and variables from both OST and PCT could be tested in future studies. It constitutes a rich approach to understand in their full complexity the employee-organization relationship.

CAPÍTULO V.

**THE ROLE OF OVERALL JUSTICE PERCEPTIONS ON
PSYCHOLOGICAL CONTRACT: A LONGITUDINAL
STUDY**

(04)

5.1. INTRODUCTION

This study takes a longitudinal approach to the psychological contract development within the labour relationship. Using a panel data design and mediated model design, our aims are to add evidence both to the psychological contract and organizational justice literature. We expect employees contribute to their organization when psychological contract promises offered by employer are perceived as being fulfilled over time. Specifically, employees' perception of contract fulfilment by employer is likely to play a key role initially in determining subsequent employees' contributions to their organization at a later period in time. The proposed relationships in our mediated model allow us to examine the process by which: (a) employees develop psychological contract perceptions over time, and (b) employees perceive overall justice of employment exchanges.

Social Exchange and Psychological Contract

Employee-employer labour relationships involve reciprocal arrangements, which entails an exchange between the two parts (Gouldner, 1960). Social exchange theory has often been used to describe the dynamics that surround the evolving exchange relationship. This is because in the context of the employee-organization relationship, beyond the economic resources the socio-emotional aspects of the exchange are emphasized as inducements that may be exchanged over the

course of the relationship (Blau, 1964). Psychological contract framework becomes helpful as it captures the bidirectional employment transaction in terms of exchanged promises between employee and employer (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Guest 1998). In other words, individuals exchange their contributions for certain inducements that the organization provides them (Aselage & Eisenberger, 2003). Forms of inducements can include participation in decision-making, working conditions, career as well as employment security (Alcover de la Hera, 2002; Anderson & Schalk, 1998).

Psychological contracts are used as guidelines in employment exchange, whereby the (un)fulfilment by employer leads to employees' responses, which in turn affects employee contributions (Coyle-Shapiro, 2002). Employee's perceptions of contract non-fulfilment results in negative attitudinal and behavioral reactions such as lower job satisfaction (Turnley & Feldman, 2000) and distrust (Robinson, 1996). Conversely, employees who perceive contract promises are fulfilled believe that the employer values their relationship and they are more likely to have high levels of commitment, high organizational citizenship behavior and well being (Clinton & Guest, 2004; Conway & Briner, 2002; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003). Therefore, psychological contract framework is helpful in assessing the quality of the employment relationship by providing information about the treatment employees perceive from their employer (Guest, 1998, 2004a).

Central to psychological contract theory is the dynamic process through the exchange of mutual reciprocal promises over time (Herriot & Pemberton, 1995). That is, employer's promises fulfilment results in a sense of employee obligation to contribute in exchange for expected inducements along the employment relationship (Rousseau, 2003; Schalk & Roe, 2007). Employees interpret the behaviour of employers, and they infer intentions. When this attribution process points towards achievement relative to their needs and expectations (Shore & Barksdale, 1998), employees should contribute in a manner that balances the exchange (e.g., loyalty, working extra hours when required, being a good team player, protecting the company's image; see Alcover de la Hera, 2002; Anderson & Schalk, 1998). In other words, individuals should compensate the inducements provided by the organization with their contributions, and, by doing so, trigger mutually beneficial social exchange relationships (Coyle-Shapiro, Morrow, & Kessler, 2006; Dabos & Rousseau, 2004).

Prior empirical research provides some support for the exchanges between employer's and employees over time. Based on psychological contract framework Coyle-Shapiro and Kessler (2002) explored the bi-directionality of the norm of reciprocity. Specifically, results from multivariate regression analyses on a sample of 1400 employees and 84 managers indicate that perceived employer fulfilment of obligations at Time 1 reported by employees is positively related to employee obligations and

fulfilment of obligations at Time 2. In their longitudinal study Lee, Liu, Rousseau, Hui and Chen (2011) found that contract employer fulfillment predict changes in employee obligations (e.g., good performance and loyalty). This data was collected on a sample of 143 Chinese graduates over three periods, each 12 months apart. These findings suggest that contract fulfilment becomes a referent to subsequent employee responses.

Thus, considering the theoretical and empirical arguments presented above, we expect that contract fulfilment that is perceived at the beginning of the employee–employer relationship might affect employee response to fulfill its promises over time. Therefore, this study’s first hypothesis is:

Hypothesis 2a. Employees' perceptions on the employer's promises fulfilment at Time 1 will be an antecedent of the employees' promises fulfilment at Time 2.

The Mediated Role of Overall Justice Perceptions

Employees might reciprocate organization’s inducements through assessing the actual fairness of the treatment with regard to the exchange between employer and employee (Shore, Tetrick, Coyle-Shapiro, & Taylor, 2004). Relied on the basic association abovementioned, we propose a mediated model. Thus, one of the premises of this study is that individuals will not directly respond to present inducements since they are currently evaluated how fairly their employer treats them. As

mentioned previously, we expect early organization's promises fulfilment to serve as employees' reference. To adjust their previous contributions, employee will compare what he/she has received from the organization alongside employer fair treatment over the course of the exchange relation. In other words, the idea that psychological contract development over time is mediated by overall justice perceptions is a plausible one.

Within the framework of psychological contract theory, attention is given to employee evaluation of fair treatment when employer promises are fulfilled (Guest, 1998, 2004a; Schalk, de Jong, Rigotti, Mohr, Peiró, & Caballer, 2010). Indeed, Clinton and Guest (2004) in a cross-sectional study, found that employer's promises fulfilment as perceived by employees was significantly associated with commitment and intention to quit, and both relationships were mediated by organizational fairness, offering evidence to support the mediating role of overall justice in the employment relationship. Therefore, overall fairness could be viewed as employees' means to adjust their contributions for the inducements that the organization provides them. That is, employer's promises fulfilment leads individuals to perceive more overall justice, and subsequently it leads one to respond with more contributions to his/her own. In essence, we tested a model by which fair treatment reinforces beneficial employee-employer exchanges, in the same line proposed by

other researchers (Chiaburu & Marinova, 2006; Kamdar, McAllister, & Turban, 2006).

Within the organizational justice literature, there is also some empirical evidence to suggest the mediation role of overall justice. This general approach of fairness in work settings implies a shift in focus by assessing employee experiences (Lind, 2001). Otherwise, a global evaluation of justice of an organization should *overcome* some *limitations* in fairness research (e.g., *similarity* among distinct forms of justice) and offers a more *parsimonious* approach to study fairness (Ambrose & Arnaud, 2005, 2009). In line with this, recent studies estimated the mediational role of overall justice between specific types of justice (i.e., distributive, procedural and interactional) and employee outcomes (e.g., affective commitment, job satisfaction). Jones and Martens (2009) results from three studies showed that overall fairness is distinct from the specific types of justice. They also found support for the mediating role of overall justice on employee reactions, adding qualitative analyses that provide information of how the organizational context may affect justice judgment processes. Across two studies, Ambrose and Schminke (2009) found evidence of full mediating effects. These results suggest that a general measure of justice would match better to global outcomes (i.e., employee contract fulfilment). In addition, findings from dependent sample *t* tests from Time 1 to Time 2 revealed significant differences across the 4 months period,

suggesting that overall justice perceptions may change over time. The underlying assumption that supports these results is derived from fairness heuristic theory (Lind, 2001). That is, individuals use previous justice perceptions to assess subsequent events that are encountered along the employment relationship (Rupp & Paddock, 2010; van den Bos, Vermunt, & Wilke, 1997).

Consistent with this rationale we propose that when employees perceive employer contract fulfilment, they will be more likely to higher contributions on their own. Placing this back into organizational justice framework, when individuals initially perceive that their organization is fulfilling its part of the deal, it will lead to successive perceptions of overall justice, which in turn affect employee contributions. Using a longitudinal panel design, allow us to estimate both lagged and cotermporal effects (Finkel, 1995). The choice of overall justice at Time 2 in the mediation analyses was based on theoretical arguments and empirical evidence presented above. Congruent with the idea that the psychological contract involves a dynamic process and justice perceptions are not static, it seemed reasonable to maintain the time order above hypothesized and include the mediational variable at the same point in time that employee response, that is, Time 2. The underlying assumption is that overall justice Time 2 is more proximal predictor of employee current behaviors than the same measure at Time 1.

Thus, considering the theoretical and empirical arguments presented above, we formulated the following hypotheses:

Hypothesis 2b. Overall justice perceptions will mediate the positive relationship between fulfilment of promises made by the employer and fulfilment of promises made by the employee, over time.

In sum, this study explores the employee-employer exchange relationship within the psychological contract and organizational justice framework. Specifically, using a longitudinal design we test the positive basic relationship between employer and employee fulfilment of promises perceived by employees. Additionally, we hypothesize that overall justice perceptions mediate the abovementioned causal relation.

5.2. RESULTS^{V.1}

To test the hypotheses proposed in this study data were analysed by structural equation modeling (SEM) with LISREL 8.80 (Jöreskog & Sörbom, 2006). As working with observed variables, the estimated method was Maximum Likelihood (ML). All analyses were based on Pearson correlations and

^{V.1} Description of the sample is explained in page 82. Data analysis is described in pages 103-106 (CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO). An English translation of the data analysis information can be also found in pages 298-300 (ANNEX II).

asymptotic covariance matrices because data did not show a normal distribution.

Means, standard deviations, correlations and reliability estimates at both measurement times are provided in Table V.1. The estimates of internal consistency are high, ranging from 0.83 to 0.93, with a mean alpha of 0.89. The pattern of variables is in the hypothesised direction; as we expected, the variables are positively associated in the study.

Table V.1. Descriptive statistics and correlations in time 1 and time 2

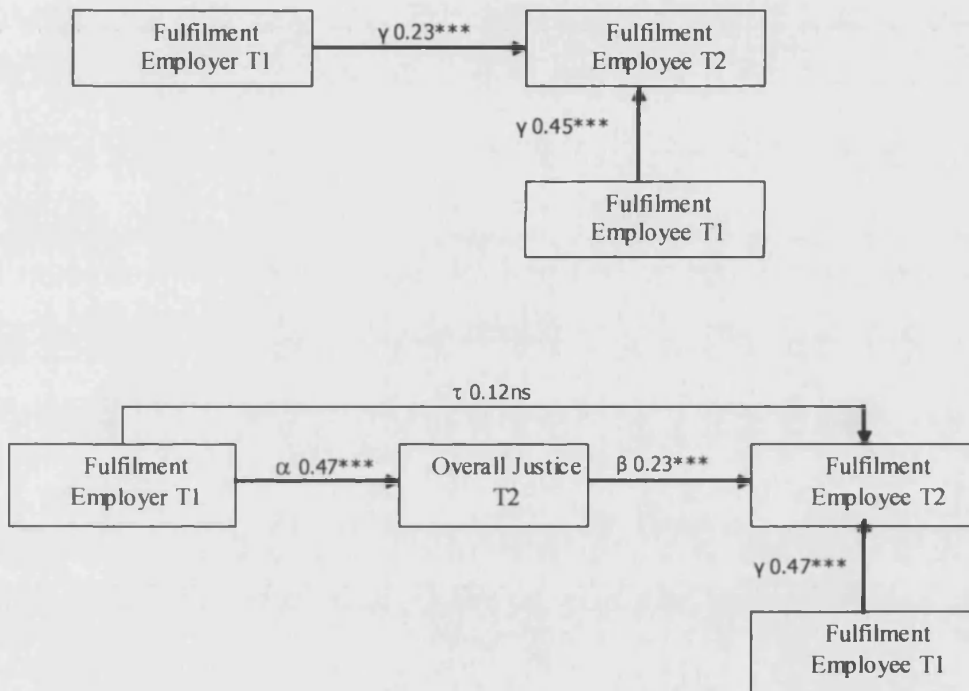
	Range	Mean	SD	1	2	3	4
1. Fulfilment Employer T1	1-5	4.03	.71	(.93)			
2. Fulfilment Employee T1	1-5	4.32	.49	.39**	(.90)		
3. Overall Justice T2	1-5	3.50	.90	.47**	.09	(.83)	
4. Fulfilment Employee T2	1-5	4.30	.58	.41**	.54**	.27**	(.90)

Note: ** $p < .01$. Pearson's correlation coefficient was computed. Cronbach's alpha coefficients are in brackets.

Regarding the Hypothesis 2a, results (see Figure V.1) showed that employer's promises fulfilment at Time 1 significantly predicted employee's promises fulfilment at Time 2 ($\gamma = 0.23, p < .001$), once employee fulfilment of promises at Time 1 was controlled for ($\gamma = 0.45, p < .001$). Therefore, we concluded that Hypothesis 2a was supported.

From this model, the pattern of relationships to test the mediator described above is as follows (see Figure V.1). Employer's promises fulfillment at Time 1 significantly predicted overall justice at Time 2 ($\alpha = 0.47$, $SE = 0.07$, $p < .01$). Furthermore, overall justice at Time 2 was significantly related to employee's promises fulfillment at Time 2, after controlling for employer's promises fulfillment at Time 1 ($\beta = 0.23$, $SE = 0.07$, $p < .01$). The estimated mediated effect ($\alpha\beta = 0.11$) was statistically significant ($P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta} = 22.06$, $p < .01$). The direct or non-mediated effect was not statistically significant ($\tau = 0.12$, $SE = 0.07$, $p > .05$). Moreover, goodness of fit indexes for the proposed model reached the cut-off levels and the indirect effect of overall justice (0.11, $p < .01$) explained the 48% of the variance in the mediation model. Therefore, we concluded that Hypothesis 2b was supported, that is, the relationship between employer's promises fulfillment at Time 1 and employee's promises fulfillment at Time 2 was fully mediated by overall justice at Time 2.

Figure V.1. Results for the mediation SEM model



χ^2	df	RMSEA	NNFI	CFI	AGFI
2.559 (p = 0.110)	1	0.0890	0.948	0.991	0.933

Note. ***p<.001, ns = non-significant.

5.3. DISCUSSION

This study examined relationships rooted in the development and stability of employee perceptions of psychological contract and overall justice over time. Specifically, using a longitudinal design, we first tested a basic causal relation between employer’s promises fulfilment at Time 1 and employee’s promises fulfilment at Time 2. Our results provide empirical support for the importance to consider the

dynamic nature of psychological contracts (Rousseau & Parks, 1993). Several authors pointed out that some of the changes of the psychological contract over time drastically happen and involve significant adaptations (Rousseau & Parks, 1993) while others happen gradually (Guzzo & Noonan, 1994). In this particular, we posit that initial perceptions of employer's promises fulfilment at Time 1 serves as referent for the employees about how they have to subsequently contribute in return. An argument that support this statement is, as the employer fulfils their promises, employees perceive this as a signal of being him/herself as a good contributor to the company. This signal reinforces the willingness of individuals to reciprocate with higher inputs (Clinton & Guest, 2004).

Moreover, we assessed the role that overall justice perceptions play in the development of psychological contract. That is, in adopting a mediated model approach, we hypothesised that employee perception of overall fairness mediate the relationship between past employer's promises fulfilment and subsequent employee's promises fulfilment. If a partial mediation were found, it would suggest that individuals would also directly respond to employer inducements. Our results indicate a full mediation, supporting that employees adapt their contributions after they have evaluated employer fair treatment over the course of the exchange relation. This is particularly relevant when a holistic measure of fairness is used to analyze employee's reactions to organizational practices

(Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005; van den Bos, Lind, & Wilke, 2001). In fact, relied on the fairness of employment exchange, employees' perceptions of fair treatment lead to positive attitudes and behaviours (Coyle-Shapiro, Taylor, Shore, & Tetrick, 2004). Hence, this finding offers a sequence of causal relations among psychological contract and overall justice within the social exchange theory (Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005). Within the framework of psychological contract, our aims were to contribute to the study of high quality employment exchange by considering the interaction of psychological contract and organizational justice (Thompson & Heron, 2005). Specifically, we examined a pattern of exchange over time as perceived by the employees in terms of promises' fulfilment by both parties. Indeed, we included overall justice as mediational variable into this process. Findings support the causal order proposed, in which an antecedent (i.e., perceived employer's promises fulfilment around 6 months before) precedes and directly affects the mediating variable (i.e., overall justice around 6 months after) and the mediator has a direct effect on the consequence (i.e., currently employee's promises fulfilment). Overall then, employee perceptions of employer's promises fulfilment and fair treatment thereby trigger beneficial consequences for both individuals and organizations (Cropanzano & Mitchell, 2005; Leana & Rousseau, 2000).

Finally, one of the premises of our study was that both psychological contract and overall justice perceived by

employees are not static. Participants responded to the same scales at two different times, providing a preliminary examination of the stability of these variables over time. Dependent sample t tests shown employee perceptions of employer's promises fulfilment (ER) and overall justice (OJ) changed significantly from Time 1 to Time 2: ER Time 1 = 4.03, ER Time 2 = 3.78, $t(df = 182) = 4.85, p < .01$; OJ Time 1 = 3.60, OJ Time 2 = 3.50, $t(df = 202) = 2.11, p < .05$. In contrast, employee contract fulfilment (EE) was stable across around 6 months period: EE Time 1 = 4.32, Time 2 = 4.30, $t(df = 194) = 0.30, ns$. Consistent with Rousseau and Parks (1993), these findings provide support to the argument that the change over time as previous information is used to balance employees' psychological contract.

Practical implications

Examining psychological contract and overall justice over time have important methodological and practical implications. Initially, from a methodological perspective, a longitudinal panel design allows researchers to determine causal effects. Furthermore, including current and lagged data gathered from the same individuals, provide additional information to study change (Finkel, 1995). Then, from a practitioner approach, it might be useful for employers to know the psychological contract development and the effects of justice over time. Taken together, employer's promises fulfilment turns into employee's

promises fulfilment by means of perceptions of overall fairness during the exchange (Schalk & Roe, 2007). Fulfilment of promises by the employer is an important referent to future employee responses. Indeed, the extent to employees feel are fairly treated exert considerable influence over employees' contributions over time. In other words, employers looking for future returns from employees have to take into account that individuals are evaluating inducements as well as organization's fair treatment of its workers (Guest, 1998, 2004a).

Limitations and directions for future research

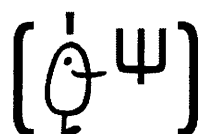
The use of single source data (i.e., employee) introduces the possibility that common method bias alone may account for significant findings. Nevertheless, the longitudinal design of the study reduces common method variance concerns. Future research could avoid this limitation by including the employer's viewpoint of their set of psychological contract promises over time as additional source of information. Moreover, future study also needs to include the negative effects of unfulfilment of psychological contract. Finally, an additional issue that should be investigated is the subsequent reactions of this relationship on employee attitudes and behaviors (e.g., satisfaction, performance).

Conclusion

Using a longitudinal design, we tested a model that describes the dynamic evolution of the psychological contract. In essence, employees maintain fulfilment of their promises to the organization when they currently perceive overall fairness treatment and employer contract promises are perceived as being fulfilled over time.

CAPÍTULO VI.

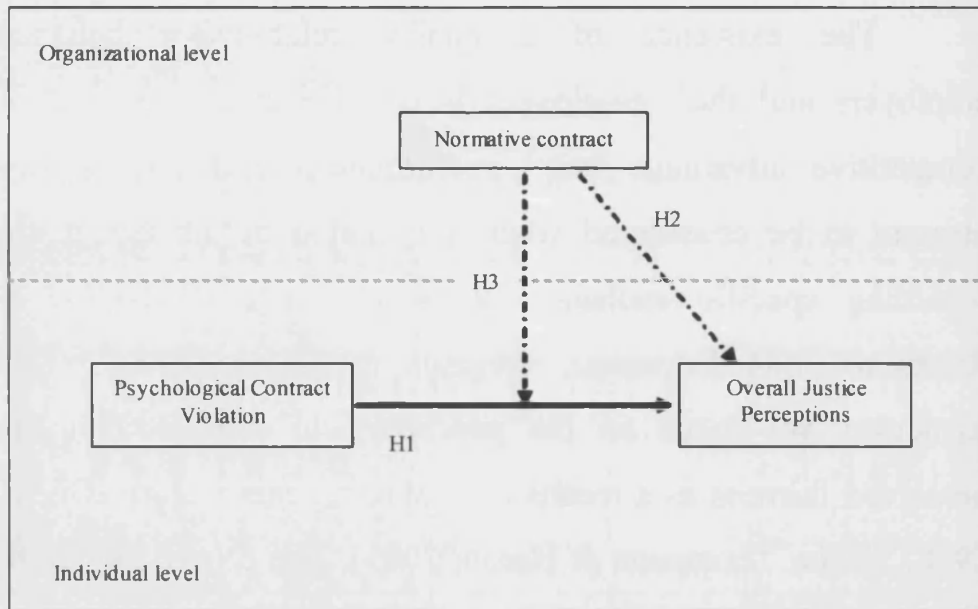
**THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON
OVERALL JUSTICE PERCEPTIONS: A MULTILEVEL
PERSPECTIVE**



6.1. INTRODUCTION

The existence of a quality relationship between employers and their employees is considered as a source of competitive advantage (e.g., performance) and also a key element to be considered when a violation of the agreement regarding specific exchange terms is produced (Dabos & Rousseau, 2004; Rousseau, Robinson, & Kraatz, 1992). In this particular, we focus on the psychological contract and the perceived fairness as a means of evaluating this feature (Guest, 1998, 2004a; Thompson & Heron, 2005). The central argument of this study is that the psychological contract (PC), both at individual- and organizational-level will be central in influencing overall justice perceived by employees, and, in consequence, an indicator of the quality of the exchange relationship between the employee and the organization. At individual-level, psychological contract will be considered as employees' perceptions of employer's promises fulfilment and as psychological contract violation. At organizational-level, PC will be considered as the aggregation of individual ratings in fulfilment of promises, i.e. normative contracts.

Figure VI.1. Conceptual model incorporating the research hypotheses



The aim of this study is to examine the effects of psychological contract (PC) on employees' overall justice perceptions from a multilevel perspective. Relied on social exchange theory, we test a multilevel proposition which may provide a basis for understanding employment exchange in work settings. First, we examine the relationship between overall justice perceptions and psychological contract (fulfilment and violation), all measured at individual-level. Then, we assess whether psychological contract considered at organizational-level (namely normative contract) directly affect employees overall justice at individual-level. Finally, we consider the interactive cross-level effects of normative contract on the relationship between contrac violations and employee overall justice perceptions.

Psychological contract and overall justice perceptions

Employee–organization relationships entail an exchange between employee (e.g., time, effort, technical skills) and certain benefits from the organization such as, promotional opportunities, job stability or job training among many others (Aselage & Eisenberger, 2003). The psychological contract refers to the employee’s beliefs of this exchange of promises between the employee and the employer (Rousseau, 1989, 1995^{VI.1}). Thus, the psychological contract has been conceptualized as one aspect of the employment exchange that exists between individuals and their organizations (e.g., Robinson & Morrison, 1995). An important feature of psychological contracts is that they are based on promises of the two parties’ exchange (i.e., employer inducements and employee contributions) which define the parameters of the employment exchange (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Further, the extents to these exchangeable promises are kept or violated are key determinants for individuals in terms of evaluation of their employment relationship (Rousseau, 1995).

Social exchange theory (Blau, 1964) has often been used to describe the developmental process of the psychological contract. The employment exchange involves mutual beliefs of

^{VI.1} Although Rousseau and several authors defined psychological contract as “beliefs of both parts of the exchange, employee and employer”, the vast majority of the studies are focused only in employees’ perceptions.

both employees and employers to fulfill promises to each other. In particular, employees' assessment about the psychological contract might serve them as indicators of a global evaluation of the organization as a whole and could also lead their contributions during the employment exchange (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). Perceived fulfillment of employer's promises is being associated with a positive psychological contract which in turn results in employees' high commitment, high organizational citizenship behavior and well being (Clinton & Guest, 2004; Conway & Briner, 2002; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003).

Nevertheless, exchange relationship also entails the chance to failure in keeping these promises. Employees' initial perceptions that the organization has unmet promises (i.e., PC breach) are often related to contract violation. That is, beyond the psychological contract unfulfillment, when employees' belief that the organization is responsible of not maintaining the deal (e.g., incongruence, renegeing), they can experience an affective reaction (i.e., PC violation) to this negative situation (Morrison & Robinson, 1997). Contemporary practices on employment relationships (e.g., restructuring, downsizing, and outsourcing) increase the likelihood for experiencing violations to some aspect of the employee-employer agreement (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson, et al, 1994). Based on the literature, the negative effect of psychological contract violation include feelings of betrayal, anger, and resentment (Rousseau,

1989) as well as attitudinal and behavioral responses such as decrease in trust and productivity (Robinson & Rousseau, 1994; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007) which leads to serious damage to the employee-employer relationship and to the organization (Guest, 2004a).

These findings about employee perceptions that their organization has failed to meet its promises can be understood from a justice perspective (Schalk, de Jong, Rigotti, Mohr, Peiró, & Caballer, 2010; Rosen, Chang, Johnson, & Levy, 2009). In particular, we focus on overall justice as a perceptual response towards psychological contract violations.

Overall justice perceptions mean a more global approach to fairness in work settings (Lind & van den Bos, 2002). Some researchers suggest that this general and direct assessment of the employee perceptions of justice should lead to a greater understanding of how individuals react to organizational practices (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005; van den Bos, Lind, & Wilke, 2001). The implementation of diverse set of practices results on different sort of employee-organization relationships, being the psychological contracts one way of describing them (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). As such, when an employer breaks the basic exchange rule by not delivering the deal, employees do not receive expected benefits that were promised, which triggers inequity and disrespect treatment (Adams, 1965; Robinson & Morrison, 1995). In that

sense, when psychological contract violation is perceived, employees are more likely to formulate general impressions that their employment exchange is unfair. Therefore, putting these statements together, it is plausible that psychological contract violation will affect negatively to overall justice perceptions (cf. Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005).

In sum, an employee first considers what he or she has received –or not- from the organization and then assesses what the employer has not provided him or her. In other words, the appraisal implies employee perceptions about how well the organization has fulfilled its promises and how much affect the negative response to contract violation on fairness. So, there will be a joint effect, whereby employee overall justice will be influenced by positive and negative perceptions of psychological contract. That is:

Hypothesis 3a. Psychological contract violation will exert a negative effect on overall justice perceptions, beyond the effect of PC fulfilment.

The effects of normative contract on overall justice perceptions

Traditionally, psychological contract has been conceptualized and examined at the individual-level of analysis. Based on this perspective, the employment exchange can be seen as own and unique in each employee-employer relationship

(Rousseau, 1989). Nevertheless, there are similar interpretations among coworkers about the exchange agreement often determined by common work conditions (Shore, Tetrick, Taylor, Coyle-Shapiro, Liden, McLean Parks, et al., 2004). In light of such recognition, the present study also examines whether psychological contract has implications as both an individual- and an organizational-level variable.

The term *normative contract* refers to a common or shared psychological contract that emerges when individuals in the organization hold common beliefs regarding the promises among themselves and their employer (Rousseau, 1995). As such, the normative contract may be viewed as a group or organizational-level psychological contract. Focusing on the fulfilment of employer's promises, such agreement might create normative contracts which foster employees' perceptions of fair exchange. Thus, the employees' agreement regarding the employment exchange terms, helps us to better understand how employees assess their labour relationships (Rousseau & Schalk, 2000).

The development of a normative contract can be explained in terms of a multilevel perspective (Taberner, Chambel, Cural & Arana, 2009). To the extent that individuals in a same organization perceive common terms within their exchange with their organization, the psychological contract becomes normative (Ostroff & Bowen, 2000). This represents a

multilevel proposition where the individual-level construct is psychological contract and normative contract is the organizational-level construct. Building on established individual-level relationships between PC fulfilment and justice (Clinton & Guest, 2004; Guest & Conway, 2002), we propose that shared psychological contract fulfilment will positively affect employees' overall justice. Rather than focusing on individual fulfilment of psychological contract, we are interested on the potential effects of normative contract (as an organizational-level construct) on overall justice perceptions at individual-level. This implies that a normative contract may potentially account for variance in overall justice that cannot be explained by individual perceptions in isolation. In other words, employees' overall justice perceptions might be affected not only by perceptions of their own individual psychological contract but also by shared common exchange elements.

The underlying assumption is that the emergence of normative contract occurs through exposure to similar work contexts -i.e., policies and HR practices- (Schneider & Reichers, 1983). Accordingly, a shared perception of psychological contract fulfilment strengthens employees' beliefs that the organization cares for their exchange relationship, which may be more likely in providing fair treatment. Agreement among employees can be seen as a signal that employer's promises fulfilment is the result of the company willingness to provide workers the inducement promised, reinforcing perceptions of

fairness in the labour relationship. Based on this rationale, the second hypothesis of this study is:

Hypothesis 3b. After controlling for psychological contract fulfilment at individual-level, normative contract will exert a positive cross-level influence on overall justice perceptions (at individual-level).

Under the negative impact of psychological contract violation, to hold a shared positive psychological contract in terms of promises' fulfilment by employers might have an important effect on employees' overall justice perceptions. In this study we have sought to address this notion when examining the joint effect of both psychological contract violation at individual-level and normative contract at organizational-level. The arguments to provide the theoretical basis for this interaction effect can be explained by applying a social comparison framework. To be more specific, a psychological contract violation can be experienced as a work-related threat (i.e., the responsibility of such unfulfillment is charged to the employer), in which employees may *spontaneously* compare their own situation with respect to their co-workers (Morrison & Robinson, 1997; Mussweiler & Bodenhausen, 2002). In general, such evaluation may take two directions, comparisons with others better off (upward comparisons) and comparisons with others worse off (downward comparisons). Additionally, it has been noted that, employees'

reactions of this evaluation depend on the work context in which the comparison takes place (Buunk & Mussweiler, 2001). On the basis of these statements, in this study, we suggest that employee who perceives a psychological contract violation will spontaneously compare its own adverse situation along with the organizational environment (i.e., within a normative contract context), which in turn will affect how individuals appraise fair treatment. In short, we propose that normative contract will play an important interaction effect on contract violation-justice perceptions relationship (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003). Taking this postulation as a basis, we hypothesised the following cross-level interaction:

Hypothesis 3c. After controlling for psychological contract fulfilment at individual-level, normative contract will moderate the relationship between psychological contract violation and overall justice perceptions.

6.2. RESULTS^{VI.2}

Hierarchical linear modeling (HLM; Raudenbush & Bryk, 2002) was used to test the hypotheses of the study, using LISREL 8.80 (Jöreskog & Sörbom, 2006).

^{VI.2} Description of the sample is explained in page 83-84. Data analysis is described in pages 109-110 (CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO). An English translation of the data analysis information can be also found in pages 300-303 (ANNEX II).

Table VI.1. Descriptive statistics and correlations

	Range	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Type of contract	Dummy	-	-								
2. Gender	Dummy	-	-	.03							
3. PC Fulfilment	1-5	3.82	.82	-.07*	-.02	(.94)					
4. PC Violation	1-5	2.14	.86	.09***	.03	-.62***	(.86)				
5. Overall Justice	1-5	3.30	.92	-.09***	-.01	.62***	-.65***	(.80)			
6. Firm size	20-5667	458.16	918.17	-.05	.06*	-.82**	.03	-.06*			
7. Company ownership	Dummy	-	-	.02	.04	-.50	-.06*	-.02	.06*		
8. Normative Contract	1-5	3.83	.39	-.03	-.09***	.46***	-.33***	.40***	-.18***	.12***	

Note: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. Spearman rank correlation was used when the data was dummy. Pearson's correlation coefficient was computed for interval data. Cronbach's alpha coefficients are in brackets. PC = Psychological Contract.

Table VI.1 shows the means, standard deviations, Cronbach's alpha and bivariate correlations for all study variables. It shows that overall justice perceptions significantly correlated in the hypothesised direction with all major variables included in our analyses. The estimates of internal consistency for the different scales are good, ranging from 0.80 to 0.94, with a mean alpha of 0.87. The average score on the measure of psychological contract violation is 2.14, where a score of 2 is equivalent to 'somewhat disagree'. This suggests that general level of violation is quite low, although the standard deviation of 0.86 indicates that there is a fairly wide range of responses.

The results of the multilevel analyses are shown in models 1–4 of Table VI.2. In the model 1 notice that both control variables, type of contract and PC fulfilment, were significantly related to overall justice perceptions. Hypothesis 3a (individual-level) predicted that psychological contract violation will be negatively related to overall justice perceptions. The parameters of the model 2 revealed that this relationship was significant in the hypothesized direction ($-0.43, p < .01$). In support of this, the results revealed that psychological contract violation increased in approximately 21% the accounted variance in overall justice beyond the 34% provided in model 1 by type of contract ($-0.13, p < .01$) and PC fulfilment ($0.67, p < .001$). Thus, Hypothesis 3a was supported.

As shown, the results revealed that after controlling the individual effect of psychological contract fulfilment at individual-level, normative contract had significant positive main effects on overall justice perceptions (0.68, $p < .001$) (see model 3 in Table VI.2). Besides, this cross-level effect increased approximately in 7% the accounted variance. As a result, Hypothesis 3b was supported. Moreover, when the interaction term between psychological contract violation and normative contract was added to the final model, its parameter estimates was negative and marginally significant for overall justice perceptions (-0.14, $p < .10$) (see model 4 in Table VI.2). Due to the difficulty in detecting significant interactions, such p value (0.10) becomes normative when testing moderator effects (Champoux & Peters, 1987; Frazier, Tix & Barron, 2004; McClelland & Judd, 1993; Shieh, 2009). In consequence, Hypothesis 3c was supported.

Table VI.2. Multilevel analysis with normative contract as moderator variable

	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			
	Parameter	SE	z	Parameter	SE	z	Parameter	SE	z	Parameter	SE	z	
Individual Level													
(Intercept)	3.38	0.04	80.09***	3.36	0.04	75.45***	3.26	0.07	43.72***	3.26	0.07	43.85***	
Control	Type contract	-0.13	0.04	-3.03**	-0.08	0.04	-2.18*	-0.10	0.04	-2.38*	-0.10	0.04	-2.34*
	Gender	0.03	0.04	0.77	0.04	0.04	0.94	0.06	0.04	1.32	0.05	0.04	1.23
	PC Fulfilment	0.67	0.03	22.05***	0.43	0.03	12.32***	0.37	0.04	10.47***	0.37	0.04	10.54***
Main effect	PC Violation			-0.43	0.04	-11.99***	-0.45	0.04	-12.11***	-0.46	0.04	-12.37***	
Organization Level													
Control	Firm size						0.01	0.01	0.66	0.01	0.01	0.68	
	Ownership						0.11	0.07	1.61	0.11	0.07	1.64	
Main effects	Normative Contract						0.68	0.07	9.43***	0.64	0.08	8.58***	
	Interaction NC* PCV						-0.14	0.08	-1.88†				
χ^2/df		3091.48/15			2799.72/21			2514.62/24			2511.54/25		
$\Delta \chi^2/df$		---			291.76/6***			285.1/3***			3.08/1		

Note: †p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001. PC = Psychological Contract. NC = Normative Contract.

PCV = PC Violation.

Following Aiken and West' recommendations (1991) we also explored this significant cross-level interaction effect. First, the interaction form was plotted (Figure VI.2) showing relations between psychological contract violation and overall justice perceptions at specific values of the normative contract. We then computed the simple slopes of overall justice perceptions on psychological contract violation and their standard errors at two levels (i.e., 1 standard deviation above and below the mean) of normative contract. Next, we calculated the statistical significance of the slopes by means of t test on the values of the simple slopes divided by their standard errors.

Figure VI.2. Interaction between Normative Contract and PC Violation predicting Overall Justice Perceptions

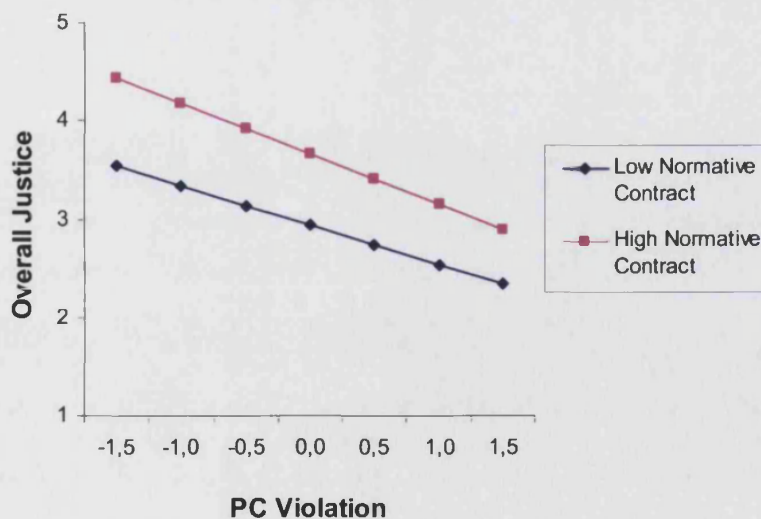


Table VI.3 shows the above mentioned results and indicates that the simple slopes of overall justice perceptions on psychological contract violation are significant for both high and low levels of normative contract. But it is interesting to note that the negative relationship between psychological contract violation and overall justice perceptions was stronger when normative contract was high than when it was low.

Table VI.3. Results of Standard Error and t Tests for Simple Slopes of Two-Way Interactions

Normative Contract	Overall Justice Perceptions on PC Violation		
	Simple slope	SE	t
High	-0.52	0.04	-12.29***
Low	-0.41	0.03	-12.41***

Note: ***p<.001. PC= Psychological Contract.

6.3. DISCUSSION

This study examined the effects of psychological contract on overall justice perceptions from a multilevel perspective. First, we have focused on how employees' evaluations of their psychological contract in terms of contract violations are related to overall justice. Our results clearly indicated that contract violation perceptions had a clear negative influence on overall justice, once it has been also considered the effect of PC fulfilment. Although this is an expected relationship between contract violations and employee responses, the

significant direct effect on this global measure of fairness offer support for both psychological contract theory and organizational justice research.

Psychological contract violation adds explained variance (21%) over justice perceptions, after controlling the effects of PC fulfilment. It means that PC violation is somewhat different to the simple unfulfilment of promises. Employees' reactions to unfulfillment of promises could reduce justice perceptions when the individuals make attributions to company responsibility and inequality for unfulfilled promises. Besides, these results suggest that unfulfilment of different promises made by companies to employees could lead to different employee's reactions: more important aspects for workers, when unfulfilled, could affect them more negatively than less important promises. Future research could examine the distinctive effects of promises unfulfilled over PC violation and overall justice perceptions.

Moreover, within the framework of psychological contract, overall justice could be seen as an indicator of the quality of the employee–organization exchange relationships (Guest, 1998, 2004a). Otherwise, an overall fairness measurement also means a direct assessment of the employee perceptions of justice focusing on his/her experiences (Lind, 2001), which in turn could add evidence to this new trend in

organizational justice research (Ambrose & Schminke, 2009; Jones & Martens, 2009).

Based on the above mentioned negative relationship between PC violation and overall justice perceptions, we used a multilevel design to investigate whether psychological contract has implications as both an individual- and an organizational-level variable. We operationalized the normative contract as shared psychological contract. That is, we aggregated individuals' responses of employer's promises fulfilment at organizational-level. In this respect, we found support for considering normative contract as a collective phenomenon. Further, we have considered the joint effects of the psychological contract as both level of measurement, individual and organizational. Results in this respect showed that beyond the variance explained for PC fulfilment, normative contract significantly contributed to explain employees overall justice perceptions.

This result suggests that normative contract may serve as a favourable organizational context for labour exchange, enhancing employees' perceptions of a fair deal. Individual perceptions of fulfilment of promises made by the company are reinforced by agreement among employees about such fulfilment, so increasing overall justice. Social context is important to shape individual perceptions. Perceptions of colleagues about company commitments contribute to develop a

sense of justice, as the company tries to fulfill promises made to all employees.

We can also note that a cross-level moderator effect was found in the relationship between PC violation and overall justice perceptions. Specifically, in organizations where employees shared perceptions of high fulfillment of employer's promises the negative influence of contract violation is remarkable on employees' overall justice perceptions. It seems that high normative contract context may exacerbate negative responses of individuals about psychological contract violation, diminishing overall justice perceptions. That is, when a normative contract emerges reflecting shared perceptions of fulfillment by colleagues, PC violation experienced by one employee is perceived as inequitable in a greater extent than if others experienced unfulfillment at their own. In any case, normative contract exerts an organizational-level effect by influencing the strength of relationship between PC violation and overall justice. Placing this back into social comparison framework, our findings suggest that, under threatening circumstances (i.e., psychological contract violation) individual's spontaneously upward comparison (i.e., high normative contract) had a more detrimental effect on justice perceptions than individual's spontaneously downward comparison (i.e., low normative contract). These results are consistent with the pattern of previous studies because they showed that comparisons with others better off (upward comparisons) lead to negative

consequences (Klein, 1997; Major, 1994) and comparisons with others worse off (downward comparisons) lead to positive consequences (Buunk & Ybema, 1995; Tennen, McKee, & Affleck, 2000). In this particular, we believe that examining explicit comparison processes may provide additional information about how comparisons with others affect employees' responses in organizational settings. It could be a potentially fruitful area to develop further research. Moreover, this result might reinforce the importance of considering the influence of organizational variables on employees' attitudes and behaviors (Klein & Kozlowski, 2000; Schneider & Reichers, 1983).

Limitations and directions for future research

The present study has some limitations that must be considered. First, all variables were measured through self-reports, so the possibility of common variance method is present (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). This study used a cross-sectional design, making it difficult to draw firm conclusions about causality. Further, our interest was focused on employees' perceptions regarding employment exchangeable promises, independent of their employers' perspective. In addition, only promises made by companies to employees are considered. Future research could also include the employer's viewpoint of their set of psychological contract promises as additional source of information, and also include commitments

made for the employees to their employer. Moreover, the study in work settings where psychological contract violations are more explicitly manifested might reinforce the results found. Finally, an additional issue that should be investigated is the subsequent reactions of this relationship on employee attitudes and behaviors (i.e., satisfaction, organizational effectiveness, performance).

Practical implications

Practical implications of the study suggest that employers need to understand the importance to create and maintain a positive psychological contract. In light of the consequences of employees' perceptions of the PC violation in affecting overall justice, employers need to be careful with unfulfilment of their promises. If employees perceive their organization's effort to meet employment promises, it will contribute in generating a more positive psychological contract and a high quality exchange relationship.

Considering the multilevel approach of this study, there are three main findings. Psychological contract violation negatively affects overall justice perceptions, beyond the effect of contract fulfilment. So, feelings of PC violations are more detrimental than simple experiences of unfulfillment of promises. Thus, employers might communicate the motives and/or justify some kinds of unfulfillment of promises to try to mitigate employees' perceptions of injustice. Furthermore, a

shared positive psychological contract in terms of employer promises' fulfilment enhance employees' overall justice perceptions fostering the quality of the employment relationships. It is important for companies both attempting to fulfil the promises for all of their employees and also to achieve a shared view about organization's effort to do it. Finally, psychological contract violation reduces overall justice perceptions in a higher degree when normative contract is high, such as when the employee experiences PC violation and their colleagues share a high positive psychological contract. In such conditions, individuals' perception about unfair treatment is also bigger as a result of comparing the labour exchange in their own perceptions and the relationship of colleagues with the employer.

Conclusion

Given that the study of psychological contract as a collective phenomenon in organizations is relatively scarce, the present study contributes to the literature on the topic by showing that feelings derived from the attributions of unfulfilment (e.g. PC violation) goes beyond the effects of simply unfulfill promises, and that negative influence of psychological contract violation on overall justice perceptions is moderated by normative contract.

CAPÍTULO VII.

**THE ROLE OF HUMAN RESOURCES PRACTICES ON
EMPLOYEES' PERCEPTION OF OVERALL JUSTICE:
A MULTILEVEL STUDY**

(04)

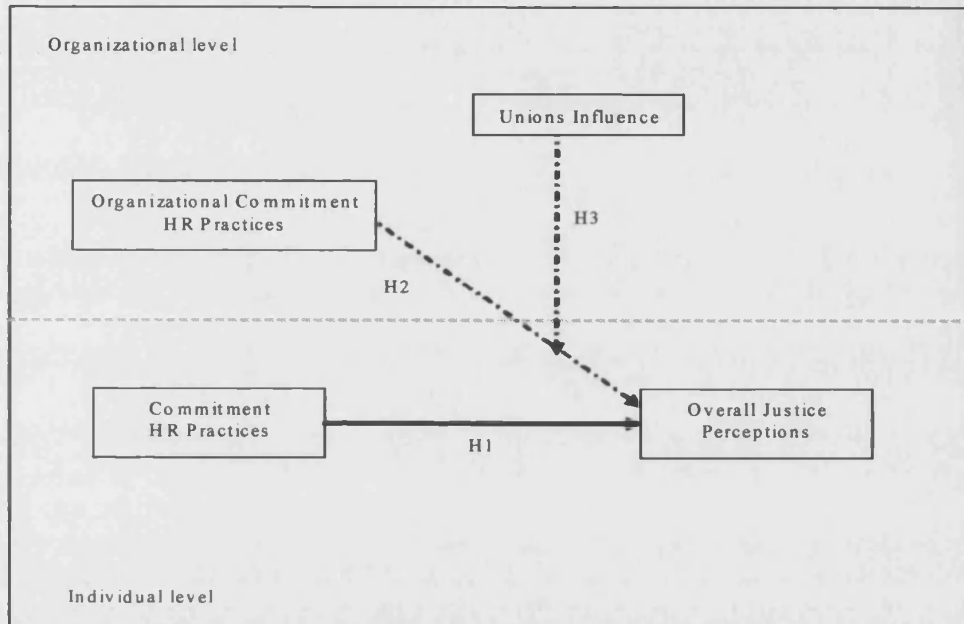
7.1. INTRODUCTION

In general, justice research in the field of human resource (HR) management involve employees' appraisal of fairness within the elements of organizational practices or policies (Kurland & Egan, 1999). That is, researchers have studied how employees determine what HR practices are (un)fair according to a set of rules: (1) focusing on the equity of the outcomes they receive (i.e., Cohen, 1987, distributive justice), (2) attending if the procedures used to the allocations of these outcomes are made without personal biases (i.e., Folger & Greenberg, 1985, procedural justice) or (3) regarding the quality of interpersonal treatment an individual receives from organizational authorities in terms of dignity and respect (i.e., Bies & Moag, 1986, interactional justice). Mainly, the aforementioned research has become prolific achieving knowledge about employees judgement of a set of HR practices in terms of the three types of organizational justice dimensions in isolation (distributive, procedural and interactional) and how is affected a specific outcome (e.g., performance), the job (e.g., satisfaction), the supervisor (i.e., trust), and the organization (e.g., commitment) (Cohen-Charash & Spector, 2001; Zhang & Agarwal, 2009). As such, findings in this area highlight what promotes perceptions of fairness providing criteria for employers -proactive perspective- in designing and operationalizing HR systems and practices that enhance justice in organizations (Forray, 2006; Greenberg, 1987).

Current developments in organizational justice are aimed to a more global approach to fairness (Lind & van den Bos, 2002). This new trend suggests a general and direct assessment of the employee perceptions of justice focusing on his/her experiences (Lind, 2001). Several researchers have suggested theoretical and practical implications of this shift in focus such as a global evaluation of justice of an organization should *overcome* some *limitations* in fairness research (e.g., *similarity* among distinct forms of justice; see Ambrose & Arnaud, 2005) and offers a more *parsimonious* approach to study fairness (Ambrose & Schminke, 2009). Additionally, focusing on employees' overall perceptions of justice should lead to a greater understanding of how individuals react to organizational practices (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan 2005; van den Bos, Lind, & Wilke, 2001).

In line of this alternative approach to justice concerns, the primary purpose of this study is to assess the joint effect of HR practices at different levels of analysis (i.e., organizational and individual) on individual-level perceptions of overall justice. In addition, we examine whether the influence of trade unions might affect this relationship (at the organizational-level). Furthermore, in this study, we also compare both perspectives employer and employee, regarding the provision of HR practices within organizations.

Figure VII.1. Conceptual model incorporating the research hypotheses



How commitment-oriented HR practices affects overall justice perceptions

The study of configurations of HR systems and policies has suggested the emergence of two different perspectives (Legge, 1995). The 'hard' model which is based on the business strategic aspects highlights the quantitative and functional aspects of managing the work force (Storey, 1987). In contrast, the 'soft' model (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, & Walton, 1985; Guest, 1987) stresses the quality and commitment of the human resource as competitive advantage of companies. Thus, the emphasis of commitment-oriented HR approach is on getting employees feel themselves as full members of the organization, linking organizational and employee's goals (Arthur, 1994; Huselid, 1995). In other words, employers offer

inducements that fulfil employees' requirements of training and development, job security and wide benefits (Guest, 1997a; Guest & King, 2004) which in turn enhances employees to perform in ways to contribute to firm effectiveness (Gould-Williams, 2003; Green, Wu, Whitten, & Medlin, 2006; Lee & Bruvold, 2003). Nevertheless, little is known about how commitment-oriented HR practices affect employees' attitudes and behaviours (Godard, 2004; Wright & Boswell, 2002).

A plausible explanation is derived from Rousseau and Wade-Benzioni (1994) statement "that HR management practices are one of the major mechanisms through which employees come to understand the terms and conditions of their employment ... [...] ... and the psychological contract which arise from these practices..." (p.465). That is, when employers meet individuals' needs by providing commitment-oriented HR practices, that signals to employees as a valued contributor to the organization, and, by doing so, trigger beneficial consequences for both individuals and firms (Coyle-Shapiro, Morrow, & Kessler, 2006; Dabos & Rousseau, 2004). Consistent with this rationale, it seems reasonable to expect that consideration to employee and employer perspective on the employment will offer a broad framework to better understand subsequent perceptions and reactions between both parties in this relationship (Guest, 1998; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Placing this back into I/O psychology, it is likely to find some evidence within the area of organizational behaviour (i.e.,

HR management) and employment relationships (i.e., social exchange).

Within the framework of organizational behaviour, this type of proposals entail relationships that extend across multiple levels of analysis, which is labeled such as meso paradigm (House, Rousseau, & Thomas-Hunt, 1995). Thus, linking micro (i.e., employee feature) and macro (i.e., organizational configuration and context) perspectives allow researchers to broader study individual behaviour within organizations (Pervin, 1989). To a large extent of the underlying assumption is rooted in that so called cross-level model, which means considering the effects of both individual- and organizational-level on an individual-level outcome variable (Rousseau, 1985). Focus on HR management, the implementation of the HR practices can be examined from the side of employers (i.e., such a provision at organizational-level) and from the side of employees (i.e., such a report at individual-level) (Khilji & Wang, 2006). Thus, including both perspectives -employer and employee- offer a wide perspective to what extent organizations operationalizes the HR practices (Guest, 2001).

Focusing now on the employment relationship, an interpretive perspective based on social exchange in organizational contexts suggests that organizational justice focuses on the fairness of global exchanges between employees and the organization (Shore, Tetrick, Coyle-Shapiro, & Taylor,

2004). Employees agree to make specific contributions to an organization (e.g., with their skills, their experience, their time and effort) in return for benefits from the employer as payment, promotion and job security (Blau, 1964). The use of commitment-oriented HR system promotes a high-quality employment relationship with results on employee wellbeing and worth treatment (Tsui et al., 1997). In that sense, employees who receive commitment-oriented HR practices will be likely to generate perceptions of fair employment exchange (Adams, 1965), which trigger them positive attitudes and behaviours (Coyle-Shapiro, Shore, Taylor, & Tetrick, 2004; Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert, & Vandenberghe, 2010). Posit on the organization perspective, and relied on the before mentioned proactive justice perspective that considers employer-investments in employees as promoters of (un)fairness perceptions (Greenberg, 1987), how managers use and provide HR practices could affect employees perception of overall justice (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). Accordingly, using a multilevel design, the aim of the present study is to explore the joint effects of both employer's and employee's views of commitment HR practices on employee overall justice perceptions. That is, we consider also important to assess if beyond the individual perception (i.e., employee' reports of HR practices that she/he has experienced) the organization's general provision of HR practices will affect to employees' overall justice perceptions. Specifically, we hypothesize the following:

Hypothesis 4a. Individual-level commitment-oriented HR practices will be positively related to overall justice perceptions (at individual-level).

Hypothesis 4b. After controlling for individual-level commitment-oriented HR practices, organizational-level commitment HR practices will exert a positive cross-level influence on overall justice perceptions (at individual-level).

In addition to the above rationale, the final research question addresses whether the influence of unions at organizational-level might affect the aforementioned hypothesized cross-level relationship. The argument is derived from the factual nature of the commitment-oriented HR practices. That is, traditionally one of the main purpose of trade unions have been regarding for employee welfare and rights and also the promotion of fairness in the workplace (Edwards, 2007; Guest, 1997b). The use of commitment-oriented HR practices provide employees most of these positive benefits and protections (Strauss, 1984). Moreover, in parallel with union decline (in terms of unionism and influence) has been an increased use of HR practices (Guest, 1995). In such, questions about the relationship between HR management and trade union have raised by a number of researchers taking two forms: (1) Union has been substituted by HR management (Fiorito, 2001; Sisson, 1994) and (2) HR management and union has a complementary role in organizations (Machin & Wood, 2005;

Weitbrecht, 2003). Following this, in this study we have sought to address this notion when examining the interaction effect of both HR practices and the influence of union at organizational-level (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003):

Hypothesis 4c. At organizational-level unions' influence will moderate the cross-level effect between organizational-level commitment-oriented HR practices (employers' reports) and overall justice perceptions at individual-level (employees' perceptions).

Summary

Taken together, the above hypotheses imply a conceptual framework spanning two levels of analysis. Hypothesis 4a includes variables measured at individual-level (i.e., the employee perspective) whereas Hypotheses 4b and 4c also includes variables measured at organizational-level (i.e., the employer perspective).

7.2. RESULTS^{VII.7}

Hierarchical linear modeling (HLM; Raudenbush & Bryk, 2002) was used to test the hypotheses of the study, using LISREL 8.80 (Jöreskog & Sörbom, 2006).

^{VII.7} Description of the sample is explained in page 85. Data analysis is described in page 110-111 (CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO). An English translation of the data analysis information can be also found in pages 303-306 (ANNEX II).

Descriptive analyses were computed (Table VII.1). As it can be seen, overall justice perceptions was highly and positively related to commitment-oriented HR practices reported by workers ($r = 0.41, p < .01$). Although no significant relationship was found between overall justice and commitment-oriented HR practices reported by managers ($r = 0.02, n.s.$), there were a significant and negative relationship between overall justice and unions' influence ($r = -0.10, p < .01$). It is interesting to note that there was not relationship between commitment-oriented HR practices reported by employees and employers.

Table VII.2 shows results from HLM models. Hypothesis 4a (individual-level) predicted that commitment-oriented HR practices will be positively related to overall justice perceptions. The parameters of the model 2 (Table VII.2) revealed that this relationship was significant in the hypothesized direction ($0.22, p < .01$), increasing in 12% the accounted variance in overall justice beyond the 4% provided in model 1 by type of contract ($-0.26, p < .01$).

Table VII.1. Descriptive statistics and correlations

	Range	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Type of contract	Dummy	-	-								
2. Union membership	Dummy	-	-	.15**							
3. HR practices	0-5	1.99	1.44	-.01	-.02						
4. Overall Justice	1-5	3.22	.94	-.15**	-.01	.41**	(.82)				
5. Firm size	34-5667	621.5	1149.5	-.02	.09*	-.06	-.07*				
6. Company ownership	Dummy	-	-	.01	-.09**	-.06	-.08*	.21**			
7. Org. HR Practices	0-10	7.22	2.13	-.09**	.05	.03	.02	.23**	.09**		
8. Influence of Unions	1-5	2.12	1.01	.09**	.15**	-.08*	-.10**	.25**	-.02	.25**	(.87)

Note: * $p < .05$; ** $p < .01$. Spearman rank correlation was used when the data was dummy. Pearson's correlation coefficient was computed for interval data.
Cronbach's alpha coefficients are in brackets.

Focusing now on the models estimated at organizational-level, in testing Hypothesis 4b, the results revealed that organizational commitment-oriented HR practices had nonsignificant main effects ($0.02, p > .05$) on overall justice perceptions at individual-level (see model 4 in Table VII.2). In consequence, Hypothesis 4b was not supported. When the interaction term between organizational commitment-oriented HR practices and unions influence was added to the final model (Hypothesis 4c), its parameter estimates were negative and marginally significant ($-0.05, p < .10$) for overall justice perceptions (see model 5 in Table VII.2). Due to the difficulty in detecting significant interactions, such p value (0.10) becomes normative when testing moderator effects (Champoux & Peters, 1987; Frazier, Tix, & Barron, 2004; McClelland & Judd, 1993; Shieh, 2009). Moreover, the model 5 accounted for a significant amount of additional variance on overall justice perceptions (22%), after controlling for the variance shared with models 3 and 4. Additionally, results of the deviance estimation on the comparison between nested models show significant differences among the statisticals of adjustment, indicating that the model which includes more parameters to estimate produces an improvement in the adjustment. Thus, Hypothesis 4c was supported.

Table VII.2. Multilevel analysis with overall justice as dependent variable

	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5		
	Parameter	SE	z	Parameter	SE	z	Parameter	SE	z	Parameter	SE	z	Parameter	SE	z
<i>Individual Level</i>															
(Intercept)	3.47	0.08	42.82**	3.47	0.07	49.82**	3.63	0.15	24.92**	3.64	0.15	25.04**	3.72	0.14	26.26**
<i>Control variables</i>															
Type contract	-0.26	0.06	-4.29**	-0.29	0.06	-4.95**	-0.29	0.06	-4.82**	-0.29	0.06	-4.78**	-0.28	0.06	-4.70**
Union member	-0.02	0.08	-0.19	-0.01	0.08	-0.07	0.09	0.08	1.12	0.09	0.08	1.12	0.10	0.08	1.16
<i>Main effect</i>															
HR practices				0.22	0.02	11.63**	0.23	0.02	11.54**	0.23	0.02	11.53**	0.23	0.20	11.48**
<i>Organization Level</i>															
<i>Control variables</i>															
Firm size							-0.01	0.01	-1.00	-0.01	.01	-1.16	-0.01	0.01	-0.66
Ownership							-0.17	0.15	-1.09	-0.18	0.15	-1.16	-0.26	0.15	-1.81
<i>Main effects</i>															
Org. HR practices										0.02	0.03	0.89	0.03	0.03	1.34
Unions influence													-0.09	0.05	-1.63
Interaction													-0.05	0.02	-1.90†
χ^2/df	2286.17/5			2161.56/6			1994.14/8			1993.34/9			1986.76/11		
$\Delta \chi^2/df$	—			124.61/1**			167.42/2**			0.8/1			6.58/2*		

Note: †<.10; *p<.05; **p<.01.

Following Aiken and West' recommendations (1991) we also explored the nature of this organizational-level interaction effect. First, the interaction form was plotted (Figure VII.2) showing that the relationship between commitment-oriented HR practices at organizational-level and overall justice perceptions depends on the strength of unions influence. We then calculated the simple slopes of overall justice perceptions on organizational commitment HR practices and their standard errors at two levels (i.e., 1 standard deviation above and below the mean) of unions influence. Next, we conducted *t* test on the values of the simple slopes divided by their standard errors.

Figure VII.2. Interaction between unions' influence and organizational commitment-oriented HR practices predicting overall justice

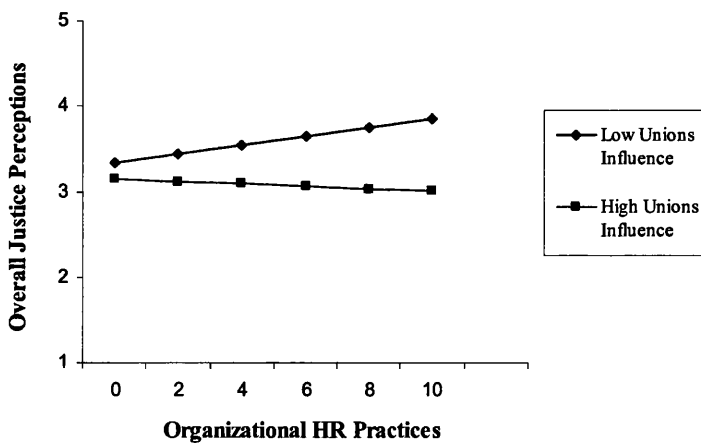


Table VII.3 shows the above mentioned results and indicates that the simple slopes of overall justice perceptions on organizational-level commitment HR practices are significant at the lowest level of unions influence but non significant for high levels of unions influence. This result can be interpreted as follows: positive relationship between organizational commitment-oriented HR practices and employees' overall justice perceptions is found under low unions influence conditions. But there is not relationship between the two variables when unions influence is high.

Table VII.3. Results of Standard Error and t Tests for Simple Slopes of Two-Way Interactions

Unions' Influence	Overall Justice Perceptions		
	Simple slope	SE	t
High	-0.01	0.02	-0.66
Low	0.05	0.02	2.44*

Note: *p<.05

7.3. DISCUSSION

In this study we examined the relationship between individual-level overall justice perceptions and commitment-oriented HR practices at two different levels of analysis. Specifically, we consider the joint view of employers (i.e., organizational-level) and employees (i.e., individual-level) in

the amount of HR practices provided by the organization on employee perceptions of overall fair treatment. This seems to be an important contribution since research in both areas (HR management and labour exchange) suggests that considering together both perspectives might provide a global understanding about the employment relationships (Edgar & Geare, 2005; Guest, 2004a). While at individual-level employees confirm the importance of commitment-oriented HR practices on overall justice perceptions (Hypothesis 4a), it is not clear what add the employer viewpoint to reinforce this relationship (Hypothesis 4b). It seems that commitment-oriented HR practices, when directly perceived by employees increases overall justice perceptions, but the fact that manager reported the development of commitment-oriented HR practices is not enough for increasing overall justice of employees by itself, if employees don't perceive such practices as actually made. Company reports of commitment-oriented HR practices could be restricted to one part of staff, they could be bad communicated to labour force or such reports could be affected by social desirability, reducing the potencial effects of these kinds of HR practices on overall justice perceptions from employees. Further research is needed to clarify this issue.

We also hypothesized that unions influence moderates the cross-level relationship between organizational-level reports of HR practices and individual-level justice perceptions. The results support the aforementioned hypotheses. Specifically, at

organizational-level the interaction effect of commitment-oriented HR practices and unions influence becomes significant when the influence of unions is low. That is, individual-level overall justice perceptions are positively associated with commitment-oriented HR practices reported by employers in contexts of tiny influence of trade unions. But this relationship is not found in contexts of great influence of unions. From the data reported here we note that, although traditionally there is a general belief about union-promotion of justice in the workplace (Guest, 1997b), in Spain, whereby is not required union representation in the workplace (i.e., high collective bargaining) to ensure employer fair treatment (Simón, 2003), the influence of unions may be counterproductive to ensure overall fairness perceptions on employees. In other words, when unions influence is high, employees don't perceive that HR practices reported by managers as a signal of justice because employers' investments and treatment can be seen as forced by unions' pressure. In this particular framework, the existence in Spain of strong legislation promoting employees rights and welfare may trigger the presence of trade unions on collective bargaining and works council representatives' purposes but reducing the direct influence within organizations (Simón, 2003). It seems that, in cases of higher union influence, company reports of commitment-oriented HR practices are perceived as reflecting union's pressure instead the company willingness to fairly treating their employees.

Limitations

This study has some limitations that must be considered. First, this study uses a cross-sectional design, making it difficult to draw firm conclusions about causality. Second, the variables were assessed with self-report measures. Thus, many of the relationships may be inflated because of same source bias. However, by gathering data from two sources of informants (employees and HR managers) reduces the potential for common-method variance on the results obtained. An additional issue that should be investigated is the subsequent effects of the HR management-fairness relationship on employee attitudes and behaviors (e.g., satisfaction, performance). A final question we have not investigated here is whether there would have different or similar results in union and non-union environments. Such matters remain on the agenda for future research.

Implications and future research

This study makes some contributions to the organizational justice literature. First, it studied an overall fairness measurement which joint and directly assesses distributive, procedural and interactional aspects of justice. Second, our results highlighted the key role of commitment-oriented HR practices (i.e., such an expression of the employment relationship) as predictor of overall justice perceptions, suggesting that employers may offer a fair employment treatment. Third, findings of this study propose

unions influence as a moderator into the justice research (Colquitt & Greenberg, 2003).

The practical implications of the study suggest that employers need to understand that simply using commitment-oriented HR practices, is no guarantee that they reinforces fair employees treatment. Organizations should examine the extent to effectiveness and/or provision which organizations operationalize the HR practices (i.e., communication practices), to generate a *fair-commitment framework* that on employee-employer relations operates mutually effective (Guest 1997b; Rousseau, 1995) and the fact is such practices are provided in a voluntary or forced (undere-pressure) basis.

In conclusion, despite the limitations abovementioned, we notice that considering both perspectives employer and employee is important as commitment-oriented HR practices enhance individuals perceptions of fair treatment.

CAPÍTULO VIII.
DISCUSIÓN GENERAL

$(\dot{\theta} \psi)$

8.1. CONSIDERACIONES GLOBALES

En los anteriores capítulos se han discutido los resultados de cada estudio detalladamente de forma independiente. Así, en el presente capítulo se pretende ofrecer una síntesis global de los resultados más destacables, así como las principales conclusiones e implicaciones que se derivan de los mismos. Para ello, comenzamos este apartado retomando el objetivo general de la tesis. Éste consiste en tomar como elemento central una concepción holista de justicia organizacional (i.e., percepción global de justicia, que engloba los distintos aspectos más destacables de la justicia organizacional como son la distribución de los recursos, la justicia de los procedimientos y del trato personal), y analizar su papel en el marco de la teoría del contrato psicológico como elemento clave para estudiar las relaciones sociales de intercambio. Para ello, nos hemos basado en una parte del modelo propuesto por el proyecto de investigación PSYCONES, donde además de incluir el punto de vista del empleador, sitúa al empleado como centro de ese intercambio.

Dos han sido las preguntas de investigación inicialmente formuladas que han servido de eje para articular los cuatro estudios desarrollados a lo largo de la presente tesis. La primera de ellas tenía que ver con el **papel** que desempeña la percepción global de justicia en la formación del contrato psicológico. La segunda pregunta estaba relacionada con el estudio de los

antecedentes de la percepción global de justicia de los empleados. A continuación se detallan las contribuciones del presente trabajo para cada una de ellas.

8.1.1. Rol mediador de la justicia organizacional en el contexto del contrato psicológico

La respuesta a la primera cuestión de investigación podemos encontrarla en los dos primeros estudios planteados, esto es, su principal rol es el de *mediación* entre el cumplimiento del contrato psicológico por parte de la empresa y las respuestas del trabajador al mismo (i.e., compromiso organizacional, intenciones de abandonar la organización, cumplimiento de su parte del acuerdo de intercambio). Tal y como se ha ido apuntando a lo largo de la presente tesis, el cumplimiento del contrato psicológico tiene importantes consecuencias sobre las actitudes y conductas del trabajador (e.g., compromiso, desempeño, valoración del trabajo; Conway y Briner, 2002; Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood, 2003), pero en este proceso de intercambio, la percepción global de justicia ha resultado ser una variable relevante. En concreto, y retomando el concepto de reciprocidad, cuando la empresa está cumpliendo su parte del acuerdo, que el empleado responda de forma favorable a los requerimientos de su trabajo, y/o que además valore su relación laboral como positiva, va a depender en gran parte de la evaluación global del intercambio en términos de justicia (Cohen-Charash y Mueller, 2007; Cohen-Charash y Spector,

2001). En otras palabras, la *obligación* de responder al (in)cumplimiento de las promesas del empleador no se produce de una forma automática (“si me cumplen, yo cumplo”), sino que el empleado responde tras una valoración de la compensación por parte de la empresa según su percepción global de justicia en el trato. Además, nuestros resultados ofrecen apoyo empírico al modelo de contrato psicológico desarrollado por el proyecto PSYCONES, afianzando el “estatus” de justicia como variable mediadora dentro del contrato psicológico, para tratar de explicar las relaciones de intercambio laboral.

En el Estudio 1 (capítulo IV) contrastamos dos de las principales teorías de intercambio social (i.e., teoría del contrato psicológico –TCP- y teoría del apoyo organizacional –TAO-) para poder determinar la secuencia de los elementos constitutivos del contrato psicológico a nivel individual. En concreto, pudimos concluir que el orden de las variables era “cumplimiento de las promesas por parte de la organización, justicia y apoyo social percibido” (propuesto desde la TCP) y no “justicia, apoyo social percibido y cumplimiento de las promesas por parte de la organización” (propuesto desde la TAO). Es decir, a partir del cumplimiento por parte de la empresa, es la percepción global de justicia (sentirse bien y/o justamente tratados), lo que lleva al trabajador a valorar que su empresa le ofrece apoyo, y no el hecho de percibir apoyo por parte de la empresa hace ver al empleado un mayor

cumplimiento de las promesas del empleador. A partir de la secuencia establecida en base a la teoría del contrato psicológico, el empleado responde de acuerdo a lo que valora que recibe (i.e., contribuciones positivas por parte de la empresa generan respuestas positivas por parte del trabajador, en concreto, un aumento del compromiso y una disminución de las intenciones de abandonar la organización), fomentándose las relaciones de alta calidad (Cropanzano y Mitchell, 2005). En otras palabras, el cumplimiento de las obligaciones o promesas se percibe como justicia y ello permite ampliar la valoración de la relación hacia aspectos no prometidos (apoyo). No parece cumplirse la secuencia inversa, es decir, que la percepción de apoyo organizacional (fruto de ofertas de la empresa no prometidas) lleve a una mayor percepción de que las promesas realizadas se cumplen.

En el Estudio 2 (capítulo V), nos basamos en la dinámica de cambio del contrato psicológico para establecer el orden causal en el intercambio mutuo de promesas entre empleador y empleado a nivel individual. Los resultados han mostrado que el desarrollo de la reciprocidad a través de la justicia se proyecta a lo largo del tiempo. Específicamente, nuestra propuesta se centraba en la bidireccionalidad del intercambio, de manera que el cumplimiento inicial del acuerdo por parte de la empresa se convierte en referente para valorar sucesivamente las percepciones de justicia, y regular la subsiguiente contraprestación del empleado. En este caso, hallamos

nuevamente apoyo empírico que pone de manifiesto el papel regulador de la percepción global de justicia en las relaciones laborales (Guest, 1998, 2004a).

8.1.2. Los antecedentes de la justicia organizacional en el contexto del contrato psicológico

Atendiendo ahora a la segunda de las preguntas de investigación, es decir, al estudio de los *antecedentes* de la percepción global de justicia de los empleados en el marco del contrato psicológico, podemos concluir que tanto las prácticas de recursos humanos (i.e., expresión de la estrategia empresarial) como el contrato psicológico (i.e., modo en que los individuos entienden e interpretan esas prácticas) influyen en la valoración global de justicia que los trabajadores perciben en una determinada organización. En los dos estudios llevados a cabo, se ha hecho referencia a la importancia del contexto social en la valoración del contrato psicológico, y al papel que la actuación de la empresa tiene sobre las valoraciones que los empleados realizan del contrato.

En el Estudio 3 (capítulo VI) primero se analizaron los efectos negativos que la violación del contrato psicológico tiene sobre la percepción de justicia de los empleados a nivel individual. Como era de esperar, más allá del mero incumplimiento, cuando el empleado responsabiliza a su empresa de no cumplir el acuerdo, la percepción resultante es de injusticia. Después se agregó el contrato normativo (i.e.,

contexto organizacional) y encontramos que las valoraciones compartidas sobre el cumplimiento del acuerdo sirven al individuo de marco de evaluación sobre la justicia. Así, se pone de manifiesto el carácter social del contrato psicológico, dejando entrever sus posibles implicaciones sobre la actuación de las empresas con respecto a sus trabajadores (i.e., cumplimiento o violación de las promesas al conjunto de la plantilla). Finalmente, se consideró la importancia de la comparación social para explicar el efecto interactivo de la percepción individual de violación del contrato psicológico en un entorno de cumplimiento (i.e., contrato normativo). En concreto, el perjuicio que la violación del contrato psicológico tiene sobre la percepción global de justicia del empleado, es más notable cuando en el contexto de la organización existe una percepción compartida del cumplimiento del acuerdo por parte de la organización.

Finalmente, en el Estudio 4 (capítulo VII) se examinaron los efectos de las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso -consideradas antecedentes del contrato psicológico por algunos autores como Rousseau (1995)- sobre la percepción global de justicia de los empleados. Esto se realizó considerando de forma conjunta el punto de vista de los empleados (nivel individual) y el del empleador (nivel organizacional). Curiosamente se detectó un claro desacuerdo entre las percepciones de empleados y empleadores sobre las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso. A partir de los

resultados obtenidos, pudimos concluir que no basta con que la empresa diga que realiza prácticas orientadas al compromiso, lo importante es que éstas sean percibidas directamente por los empleados, y además, se tiene que percibir que la implicación de la empresa en tales prácticas es intencionada y voluntaria, ya que si se percibe que dichas prácticas se deben a la presión sindical o es forzada desde el exterior, se reduce la percepción de justicia en la relación laboral.

8.2. ALCANCE DEL ESTUDIO

Aunque ya se han considerando de forma específica las limitaciones asociadas a cada uno de los estudios desarrollados, queremos indicar brevemente en este apartado el alcance de la evidencia empírica aportada por la presente tesis doctoral para comprender el significado de los resultados obtenidos y su generalización a otros contextos y ámbitos de estudio. La primera hace referencia al diseño transversal de investigación utilizado en tres de los estudios, el cual no permite establecer relación de causalidad entre las variables. No obstante, en el segundo de los estudios hemos recurrido a un diseño longitudinal para poder determinar que el contrato psicológico (i.e., cumplimiento de las promesas del empleador) es un antecedente significativo de la percepción global de justicia de los empleados a lo largo del tiempo. La segunda limitación hace referencia a los instrumentos empleados en la recogida de datos. Todas las medidas utilizadas se han basado en escalas de auto-

informe, por lo que las relaciones encontradas pueden verse afectadas por la varianza común del método (Podsakoff y Organ, 1986). No obstante, esta limitación puede haberse atenuado en dos de los estudios, en el Estudio 3 con la agregación de las puntuaciones de los empleados y en el Estudio 4 con el cambio de referente (i.e., uso de dos diferentes fuentes de información, empleados y empleadores). Por último, debe considerarse el número de participantes por organización, es decir, la variabilidad existente en la representatividad de la muestra por organización (i.e., ratio entre el número de participantes en el estudio y número total de trabajadores en cada una de las empresas), especialmente en la emergencia de fenómenos colectivos como el contrato normativo (Estudio 3).

8.3. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

A partir de los resultados obtenidos en los estudios que componen la presente tesis doctoral, se derivan una serie de implicaciones teóricas. Así, la presente tesis ha tratado de integrar por un lado las investigaciones y hallazgos realizados en el campo de la justicia organizacional, y por otro los estudios y modelos desarrollados desde el contrato psicológico. En este sentido, podemos considerar que ambas perspectivas conjuntamente enriquecen la forma de abordar y entender el estudio de las relaciones de intercambio entre empleados y empleadores. Además, hemos proporcionado evidencia empírica de una medida global de justicia dentro del modelo de contrato

psicológico desarrollado por PSYCONES. Desde un punto de vista metodológico, el planteamiento de un estudio longitudinal de panel considerando datos en varios momentos temporales (Estudio 2), nos ha permitido no sólo determinar efectos de *causalidad* sino también obtener información adicional del estudio de cambio en la relación de intercambio mutuo entre empleado-empendedor propuesta. Una última cuestión tiene que ver con la inclusión del contexto organizacional del empleado en dos de los estudios (en el Estudio 3 con el contrato normativo -variable emergente a partir de las puntuaciones de los empleados-, y en el Estudio 4 con las prácticas de RRHH y la influencia de los sindicatos -variables informadas por el empleador-) para estudiar con más detalle el efecto que éste puede tener en la percepción global de justicia de la relación de intercambio.

Además de apoyar la utilidad de las medidas globales de la justicia organizacional (sin que ello suponga rechazar la validez de medidas más específicas) que incorporan las dimensiones de la justicia (distributiva, procedimental y de interacción), los resultados aquí presentados destacan el interés de la teoría del contrato psicológico para estudiar las relaciones laborales, y más en concreto el modelo de contrato psicológico utilizado en el proyecto PSYCONES (Guest, 2004a). En este sentido, los resultados apoyan algunos de los planteamientos que este modelo incorpora a las formulaciones tradicionales del contrato psicológico. En primer lugar, se ofrece apoyo empírico

a la teoría del contrato psicológico –TCP- estableciendo una secuencia concreta de variables para tratar de explicar su desarrollo a nivel individual (i.e., el contrato psicológico antecede a la percepción de apoyo organizacional). En cambio, los datos no apoyan la secuencia inversa propuesta desde la teoría del apoyo organizacional –TAO- (i.e., el apoyo organizacional percibido es un antecedente significativo del contrato psicológico). En segundo lugar, se refuerza la reciprocidad como un aspecto clave en las relaciones laborales, reciprocidad que se establece no como una mera comparación entre las aportaciones de cada parte (empresa y trabajador), sino a través de la evaluación de tales relaciones como justas a partir de dicha comparación. En tercer lugar, se clarifica el papel de la percepción de justicia en la dinámica del contrato psicológico, de manera que los empleados (y probablemente también pueda ocurrir algo similar desde el punto de vista del empleador, aspecto no analizado aquí) regulan las contribuciones que realizarán a la empresa a partir, no sólo de las aportaciones de la empresa, sino en la forma en que las mismas dan forma a una percepción de justicia en la relación. En cuarto lugar, los datos aportados aquí suponen una nueva evidencia a la distinción entre el incumplimiento de las promesas de la empresa y la percepción de violación del contrato psicológico. La distinción entre ambas variables enriquece nuestro conocimiento de la relación laboral. En quinto lugar, la presente investigación también apoya los planteamientos previos acerca de la

importancia que las prácticas de recursos humanos tienen en la configuración del contrato psicológico (Rousseau, 1995; Rousseau y Wade-Benzoni, 1994; Ostroff y Bowen, 2000). Por último, la teoría del contrato psicológico ha realizado referencias previas a la existencia de un contrato “social” referido al acuerdo en las percepciones sobre las promesas realizadas por la empresa a los empleados. Hasta el momento, son escasos los estudios empíricos sobre tales contratos normativos. Nuestros resultados subrayan el interés de este constructo, reflejan la importancia del contexto social en la elaboración y configuración del contrato psicológico a nivel individual, y ponen de manifiesto que, a pesar de su carácter fundamentalmente idiosincrático (Rousseau, 1995), los empleados se ven envueltos en procesos de comparación social a la hora de valorar el estado de las relaciones laborales que mantienen con su empresa.

Desde un punto de vista más práctico, los empleadores deberían prestar especial consideración al (in)cumplimiento de las promesas realizadas, ya que es a partir de esta valoración cuando los trabajadores evalúan el estado de la relación atendiendo al grado de justicia percibida que se desprende. Esto mismo que se inicia a nivel individual, también tiene sus implicaciones a nivel colectivo cuando se consideran las percepciones compartidas que los trabajadores tienen sobre el grado de cumplimiento del acuerdo por parte de su empresa (i.e., contrato normativo). Y esto no sólo en un momento puntual de

la relación (i.e., al inicio de la misma) sino que ha de mantenerse a lo largo de toda su trayectoria, puesto que tanto el contrato psicológico como la percepción global de justicia pueden considerarse *elementos dinámicos* (i.e., modificables) en la relación de intercambio. Finalmente, otro aspecto importante a considerar es la operacionalización y/o comunicación de las prácticas de RRHH implementadas en la empresa así como la explicitación de los términos del contrato psicológico, con el propósito de asegurar que tanto empleado como empleador son conocedores de los términos del acuerdo establecido entre ambos.

8.4. INVESTIGACIÓN FUTURA

Además de las propuestas de investigación mencionadas en los diversos estudios, en esta sección planteamos varias sugerencias más genéricas que nos pueden ocupar en el futuro. En primer lugar, interesa profundizar en el estudio de la dinámica del contrato psicológico, es decir, cómo evoluciona en el tiempo, por qué cambia, y la secuencia de la relación entre variables. Asimismo, considerando la importancia que la antigüedad en la empresa ha mostrado en diversos estudios (Alcover, Martínez-Íñigo y Rodríguez-Mazo, 2005; Guest, Isaksson y De Witte, 2010), resulta especialmente interesante el análisis longitudinal de las relaciones entre el contrato psicológico, la percepción global de justicia y el bienestar de los trabajadores.

Por otro lado, y aunque en el Estudio 3 se ha tenido en cuenta como variable control el sexo de los trabajadores encuestados, sería conveniente realizar un análisis más detallado de los efectos de determinados elementos que pueden formar parte del contrato psicológico (e.g., las posibilidades de conciliar la vida laboral y familiar) desde una perspectiva de género.

Considerando que uno de los principales intereses del proyecto PSYCONES es el estudio del bienestar y la salud de los empleados, se podría extender la cadena de consecuentes de justicia organizacional e incorporar variables de este ámbito (e.g., irritación, salud general, satisfacción con la vida).

Además, resultaría relevante analizar los procesos de percepción compartida referidos a las diferentes variables implicadas en el contrato psicológico (i.e., cumplimiento de promesas, justicia, apoyo organizacional percibido). En este sentido, se podría considerar si diversas variables (i.e., grupo ocupacional, antigüedad en la empresa) permiten agrupar a los trabajadores, siendo este referente el desencadenante para la emergencia de un clima compartido.

Otro aspecto a investigar, centrándonos ahora en la muestra de trabajadores temporales, sería el de identificar posibles variaciones en la percepción de cumplimiento de promesas y/o de justicia organizacional en función del tipo de contrato laboral temporal (e.g., contrato temporal de duración determinada, contrato de formación, interino ...).

Finalmente, y aunque en el Estudio 4 se ha incluido el punto de vista de los empleadores, sería conveniente considerar más esta parte del contrato psicológico (siguiendo el procedimiento multinivel) para enriquecer el estudio de las relaciones laborales de intercambio. Para ello, además de estudiar la información recogida de un sólo agente por empresa, se podría incluir un mayor número de agentes de la organización, para favorecer la comprensión del contrato psicológico y de las relaciones laborales entre trabajadores y empresas.

8.5. CONCLUSSIONS

In general, several conclusions can be pointed out from the obtained results:

- 1.** Employees' overall justice perceptions (a holistic measure of fairness) might provide a comprehensive explanation about exchange relationship within the framework of psychological contract.
- 2.** In this particular, and following Guest' proposal (2004a), overall fairness could be seen as a key element to assess the state of the relationship between employee and organization, considering (un)fulfilment of promises made by employer as precursor.

3. Within the social exchange theories, the psychological contract model becomes a fruitful framework to explore employment relationships. Specifically, the mediation role of overall justice could be seen as an indicator of the quality of the employee–organization exchange relationships, expanding the explanatory power of promises fulfilment, and underlining the psychological processes involved into the development of psychological contract.

4. Overall then, employee perceptions of employer’s promises fulfilment and fair treatment thereby trigger beneficial consequences for both individuals and organizations.

5. Considering the *dynamic* nature of psychological contracts, initial perceptions of employer’s promises fulfilment serves as referent for the employees about how they have to subsequently contribute in return. Nevertheless, this process is not automatically generated, overall justice serve as guidelines for employees adapt their contributions over the course of the exchange relation.

6. From a multilevel perspective can be seen that psychological contract has implications as both an individual and an organizational level variable. Thus, considering normative contract as a collective phenomenon (i.e., aggregation of individuals’ responses of employer’s promises fulfilment at organizational level) we found that beyond the variance

explained for PC fulfilment and PC violation, normative contract significantly contributed to explain employees overall justice perceptions.

7. Employers would be aware that they need to make explicit their HR practices system and achieving a clear knowledge about it from their employees to generate workers' commitment and to get a normative contract (shared perceptions of promises fulfilment) among their staff.

CAPÍTULO IX.
REFERENCIAS

$$[\dot{\theta} \psi]$$

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Aiken, L. S., y West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Alcover, C. M., Martínez-Íñigo, D., y Rodríguez-Mazo, F. (2005). “¿Cuánto tiempo trabajaremos aquí?” Antigüedad en la organización y características de los contratos psicológicos en empleados de call / contact centers. *Revista de Psicología Social*, 20(1), 73–91.
- Alcover, C. M., Martínez-Íñigo, D., y Zambrano, Z. (2007). Efectos de las oportunidades de incorporación al mercado laboral sobre el desarrollo del contrato psicológico y las actitudes hacia el trabajo: El caso de trabajadores con discapacidad en el sector de call/contact centers. *Psicología*, 21, 1–26.
- Allen, D. G., Shore, L. M., y Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.

- Althauser, R. P. (1971). Multicollinearity and non-additive regresión models. En H. M. Blalock (Ed.), *Causal models in social sciences* (pp. 453–72). Chicago: Aldine-Atherton.
- Ambrose, M. L., y Arnaud, A. (2005). Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice. En J. Greenberg y J. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 59–84). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Mawheh.
- Ambrose, M. L., y Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 491–500.
- Anderson, N., y Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 637–647.
- Appelbaum, E., y Berg, P. (2001). High-performance work systems and labor market structures. En I. Berg y A. L. Kalleberg (Eds.), *Sourcebook of Labor Markets*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. London: Tavistock.
- Aristóteles (1925). *The Nicomachean Ethics*. New York: Oxford University Press. D. Ross, Trans.

- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
- Aryee, S., Budhwar, P., y Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285.
- Aselage, J., y Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509.
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Batista-Foquet, J. M., y Coenders, G. (2000). *Modelos de Ecuaciones Estructurales* [Structural Equation Models]. Madrid: La Muralla.
- Becker, B. E., y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., y Walton, R. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246.
- Bentler, P. M., y Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–606.
- Bernhard-Oettel, C., De Cuyper, N., Schreurs, B., y De Witte, H. (2011). Linking job insecurity to well-being and organizational attitudes in Belgian workers: the role of security expectations and fairness. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1866–1886.
- Bies, R. J. (1985). Individual reactions to corporate recruiting encounters: The importance of fairness. Unpublished manuscript.
- Bies, R. J. (1987). Beyond "voice": The influence of decision-maker justification and sincerity on procedural fairness judgments. *Representative Research in Social Psychology*, 17, 3–14.
- Bies, R. J., y Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. En R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, y M. H. Bazerman (Eds.), *Research on*

negotiations in organizations (Vol. 1, pp. 43–55).
Greenwich, CT: JAI Press.

Bies, R. J., y Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31, 676–685.

Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., y Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group and Organization Management*, 30(2), 153–181.

Blader, S. L., y Bobocel, D. R. (2005). Wanting is believing: Understanding psychological processes in organizational justice by examining perceptions of fairness. En S. W. Gilliland, D. Steiner, D. P. Skarlicki, y K. van den Bos (Eds.), *What motivates fairness in organizations* (pp. 3–29). Greenwich, CT: Information Age.

Blalock, H. M. (1979). *Social Statistics*. New York: McGraw Hill.

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

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. En K. Klein y S. W. Kozlowski (Eds.), *Multi-level theory, research, and methods*

- in organizations* (pp. 349–381). San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Bliese, P. D. y Jex, S. M. (2002). Incorporating a multilevel perspective into occupational stress research: Theoretical, methodological, and practical implications. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 265–276.
- Boudreau, J. W., y Ramstad, P. M. (1999). Human resource metrics: Can measures be strategic? *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4*, 75–98.
- Brams, S., y Taylor, A. D. (1996). *Fair Division: From Cake-Cutting to Dispute Resolution*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoff on survivors: Research, theory, and practice. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 213–256). Greenwich, CT: JAI.
- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of Social Issues*, 46, 95–106.
- Brockner, J. (2006). Why it's so hard to be fair. *Harvard Business Review*, 84(3), 122–129.
- Brockner, J., y Greenberg, J. (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. En J. Carroll (Ed.), *Advances in applied social psychology*

business settings. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Brockner, J., Greenberg, J., y Brockner, A. (1986). Layoffs, equity theory, and work performance: Further evidence of the impact of survivor guilt. *Academy of Management Journal*, 29, 373–384.

Brockner, J., y Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189–208.

Brown, R. L. (1997). Assessing specific mediational effects in complex theoretical models. *Structural Equation Modeling*, 4, 142–156.

Browne, M. W. (1984). Asymptotically distribution-free methods for the analysis of covariance structures. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 37, 62–83.

Browne, M. W., y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model. En K. A. Bollen y J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Newbury Park, CA: Sage.

Browne, M. W., y Du Toit, S. H. C. (1992). Automated fitting of nonstandard models for mean vectors and covariance matrix. *Multivariate Behavioral Research*, 27(2), 269–300.

- Bryk, A. S., y Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical Linear models in social and behavioral research: applications and data analysis methods* (1st ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Buchanan, A., y Mathieu, D. (1986). Philosophy and justice. En R. L. Cohen (Ed.), *Justice: Views from the Social Sciences* (pp. 11–45). New York: Plenum Press.
- Burke, M. J., y Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5, 159–172.
- Buunk, B. P., y Mussweiler, T. (2001). New directions in social comparison research. *European Journal of Social Psychology*, 31, 467–475.
- Buunk, B. P., y Ybema, J. F. (2003). Feeling bad, but satisfied: The effects of upward and downward comparison upon mood and marital satisfaction. *British Journal of Social Psychology*, 42, 613–628.
- Byrne, B. M. (1989). *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. New York: Springer-Verlag.
- Byrne, Z. S. (1999). *How do procedural and interactional justice influence multiple levels of organizational outcomes?* Paper presented at the Annual conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.

- Camerman, J., Cropanzano, R., y Vandenberghe, C. (2007). The Benefits of Justice for Temporary Workers. *Group & Organization Management*, 32, 176–207.
- Capelli, P. (1999). *The new deal at work*. Cambridge MA: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P., y Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. En D. Lewin, O. Michell, y P. Skerer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*. Madison, University of Wisconsin: Industrial Relations Association.
- Carmines, E. G., y McIver, J. P. (1981). Analyzing models with unobservable variables. En G. W. Bohrnstedt y E. F. Borgatta (Eds.), *Social measurement: Current issues* (pp. 65–115). Beverly Hills, CA: Sage.
- Chambel M. J., y Alcover, C. M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32, 115–134.
- Chambel, M. J., y Peiró, J. M. (2003). Alteraciones en las prácticas de recursos humanos y violación del contrato psicológico: Implicaciones para las actitudes y la intención de abandonar la organización de los empleados. *Arxius*, 8, 105–201.

- Champoux, J. E., y Peters, W. S. (1987). Form, effect size and power in moderated regression analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 60(3), 243-255.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chen, Z. X., Aryee, S., y Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470.
- Chiaburu, D., y Marinova, S. V. (2006). Employee role enlargement: Interactions of trust and organizational fairness. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(3), 168-182.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica de las organizaciones*. México: Thomson.
- Choi, J. (2008). Event Justice Perceptions and Employees' Reactions: Perceptions of Social Entity Justice as a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 513-528.
- Clinton, M., y Guest, D. E. (2004). Fulfilment of the psychological contract and associated work attitudes: The role of fairness and trust. Paper presented at 2004 BPS Division of Occupational Psychology Conference.

- Cobb, A. T., y Frey, F. M. (1991). The Role of Procedural Justice in Supervisor/Subordinate Relations. *Proceedings of Southern Management Association*, 290–293.
- Cohen, J., y Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analyses for the behavioural sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., y Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cohen, R. L. (1986). Power and justice in intergroup relations. En H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, y J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (pp. 65–84). New York: Plenum.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1), 19–40.
- Cohen-Charash, Y., y Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92, 666–680.
- Cohen-Charash, Y., y Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesso, M. J., Porter, C. O. L. H., y Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445.
- Colquitt, J. A., y Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. En J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 165–210). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., y Scott, B. A. (2005). Organizational justice: Where do we stand? En J. Greenberg y J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 589–619). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., y Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview of the field. En J. Greenberg y J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., y Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? En J. Greenberg y J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 113–152). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., y Shaw J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*, 110–127.

- Conway, N., y Briner, R. B. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 279–301.
- Conway, N., y Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Cook, J., y Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927–946.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., y Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., y Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69–86.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., y Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and

- Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774–781.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., y Kessler, L. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80, 77–101.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., Morrow, P., y Kessler, I. (2006). Serving two organizations: exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45(4), 561–583.
- Coyle-Shapiro, J.A-M., Shore, L., Taylor, M. S. y Tetrick, L., (Eds.) (2004). *The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Craig, C. C. (1936). On the frequency function of xy . *Annals of Mathematical Statistics*, 7, 1–15.
- Cronbach, L. J. (1987). Statistical tests for moderator variables: Flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102(3), 414–417.
- Cropanzano, R. (2000). Who is being fair to whom?: A new look at organizational justice. Paper presented to the Department of Psychology at Louisiana State University. Baton Rouge, LA.
- Cropanzano, R., y Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A

- monistic perspective and a research agenda. En J. Greenberg y R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119–151). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., y Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34–48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., y Rupp, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- Cropanzano, R., y Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. En C. L. Cooper e I. T. Robertson, (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317–72). New York, NY: John Wiley.
- Cropanzano, R., y Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Cropanzano, R., Stein, J. H., y Nadisic, T. (2011). *Social justice and the experience of human emotion*. New York, NY: Taylor and Francis.
- Cunningham, J. B., y MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53(12), 1575–1591.

- Dabos, G. E., y Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 52–72.
- Daniels, N., Light, D., y Caplan, R. L. (1996). *Benchmarks of fairness for health care reform*. New York, NY: Oxford University Press.
- Davy, J. A., Kiinicki, A. J., y Scheck, C. L. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior, 38*, 302–317.
- De Cuyper, N., De Witte, H., e Isaksson, K. (2005). Temporary Employment in Europe: Conclusions. En N. De Cuyper, K. Isaksson, y H. De Witte (Eds.), *Employment Contracts and Well-Being among European Workers* (pp. 225–243). Hampshire (UK): Ashgate.
- de Jong, J., Schalk, R., y De Cuyper, N. (2009). Balanced versus Unbalanced Psychological Contracts in Temporary and Permanent Employment: Associations with Employee Attitudesmore. *Management and Organization Review, 5*(3), 329–351.
- de la Rosa, M. D., y Cabrera, E. F. (2008). Tipología de relaciones de empleo: una propuesta integradora. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 24*(1), 31–48.

- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice. *Journal of Social Issues* 31, 137–149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.
- De Vos, A., Buyens, D., y Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 537–559.
- Diccionario panhispánico de dudas (2005). Real Academia Española [Recurso electrónico: <http://buscon.rae.es/dpdI/>]
- Diez-Roux, A.V. (1998). Bringing Context Back into Epidemiology: Variables and Fallacies in Multilevel Analysis. *American Journal of Public Health*, 88, 216–222.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A-M., Henderso, D. J., y Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079–1098.

- Edgar, F., y Geare, A. J. (2005). Employee voice on human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3), 361–380.
- Edwards, P. (2007). Justice in the workplace: Why it is important and why a new public policy initiative is needed. *Provocation Series*, 2(3), 1–48.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., y Davis-LaMastro, V. (1990). Percieved organisational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., y Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105–108.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Enders, C. K., y Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: A new look at an old issue. *Psychological Methods*, 12(2), 121–138.
- Estreder, Y. (2005). *An extensive model between constituent elements of the psychological contract: a new European perspective*. Trabajo de investigación de doctorado. Universitat de València.

- Estreder, Y., Ramos, J., Caballer, A., y Carbonell, S. (2004). Contenido y estado del contrato psicológico entre los trabajadores y sus empresas: Un estudio piloto en una muestra española. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 14(3), 67–107.
- Estreder, Y., Ramos, J., Sora, B., Latorre, F., Carbonell, S., y Rodríguez, I., (2006). El contrato psicológico en función del grupo ocupacional de los trabajadores. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 16(1-2), 5–30.
- Finkel, S. E. (1995). *Causal analysis with panel data*. California: Sage Publications.
- Fiorito, J. (2001). Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation. *Journal of Labor Research*, 22(2), 335–354.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: a referent cognitions model. En H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, y J. Greenberg (Eds.), *Justice in Social Relations* (pp. 145–162). New York: Plenum Press.
- Folger, R. (1988). Fairness as a moral virtue. En M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes* (pp. 13–34). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Folger, R., y Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Folger, R., y Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. En J. Greenberg y R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 1–55). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Folger, R., y Greenberg, J. (1985). Procedural justice: an interpretative analysis of personnel systems. En G. R. Ferris y K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (pp.141–83). Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R., y Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115–130.
- Folger, R., Rosenfield, D., Grove, J., y Corkran, L. (1979). Effects of “voice” and peer opinions on responses to inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 2253–2261.
- Forsyth, J. M. (2006). Sustaining fair organization. An interpretative view of justice in organizational life. *Group & Organization Management*, 31(3), 359–387.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., y Barron, K. E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115–134.

- Freese, C., y Schalk, R. (1996). Implications of differences in Psychological Contracts for Human Resource Management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 501–509.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694–734.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691–701.
- Gilliland, S.W., y Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 143–165). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gilliland, S. W., Steiner, D., y Skarlicki D. P. (Eds.) (2001). *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice. Research in social issues in management*. Greenwich CT: Information Age Publishing.
- Gilliland, S. W., Steiner, D., y Skarlicki D. P. (Eds.) (2002). *Emerging perspectives on values in organizations*. Greenwich CT: Information Age Publishing.

- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42, 349–78.
- González-Romá, V. (2008). Modelos multinivel en la investigación psicosocial. En J. F. Morales, C. Huici, A. Gómez, y E. Gaviria (Coods.), *Método, teoría e investigación en psicología social* (pp. 69–84). Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54.
- Gracia, F., Silla, I., Peiró, J. M., y Fortes, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18(2), 256–262.
- Grandey, A., Fisk, G., y Steiner, D. (2005). Must "Service with a smile" be stressful? The Moderating Role of Personal Control for U.S. and French Employees. *Journal of Applied Psychology*, 90, 893–904.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., y Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm

performance and HR professionals' work attitude and work performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559–579.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340–342.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9–22.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the work place: approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9–22.

Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about “what, why, and how.” *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210–219.

Greenberg, J., y Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 97–108.

- Greenberg, J., y Colquitt, J. A. (Eds.). (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J., y Cropanzano, R. (2001). *Advances in organizational justice*. USA: Stanford University Press.
- Greenberg, J., y Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 111–156). Greenwich, CT: JAI Press.
- Grimmer, M., y Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153–174.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503–21.
- Guest, D. E. (1995). Human Resource management, trade unions and industrial relations. En J. Story (Ed.), *Human Resource management. A critical text* (pp. 110–141). London & NY: Routledge.
- Guest, D. E. (1997a). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The*

International Journal of Human Resource Management, 8(3), 263–276.

Guest, D. E. (1997b). Towards jobs and justice in Europe: a research agenda. *Industrial Relations Journal*, 28(4), 344–352.

Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649–664.

Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5–25.

Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092–1106.

Guest, D. E. (2004a). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541–555.

Guest, D. E. (2004b). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6 (1), 1–19.

Guest, D. E., y Conway, N. (1999). Peering into the Black Hole: The downside of the new employment relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 367–389.

- Guest, D. E., y Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–39.
- Guest, D. E., Isaksson, K., y De Witte, H. (Eds.) (2010). *Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-Being: An International Study*. Oxford: University Press.
- Guest, D. E., y King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: the personnel managers' three steps to heaven. *Journal of Management Studies*, 41, 401–23.
- Guerrero, S. (2005). Measurement of the psychological contract in a French work context. *Relations Industrielles*, 60(1), 112–144.
- Guzzo, R. A. (1994). Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462.
- Guzzo, R. A., y Noonan, K. A. (1994). Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., y Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029–1045.

- Haste, B. R., Robins, G., y Pattison, P. (2003). The psychological contract and the normative contract in the organisation: A multilevel perspective. *Australian Journal of Psychology*, 55, 128. [Meeting Abstract]
- Hauenstein, N. M. T., McGonigle, T., y Flinder, S. W. (2001). A metaanalysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13, 39–56.
- Heck, R. H., y Thomas, S. L. (2000). *An introduction to multilevel modeling techniques*. New Jersey: Erlbaum & Associates.
- Herriot, P., y Pemberton, C. (1995). *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. Chichester: Wiley.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23(6), 723–744.
- Hofmann, D. A., y Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24, 623–641.
- Hofmann, D. A., y Stetzer, A. (1998). The role of safety climate and communication in accident interpretation: Implications

for learning from negative events. *Academy of Management Journal*, 41(6), 644–657.

Holtz, B. C., y Harold, C. M. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1185–1199.

Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.

House, R. J., Rousseau, D. M., y Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 17, pp. 71–114). Greenwich, CT: JAI Press.

Huang, K. C., Lu, N., Tang, C. H., y Huang, C. I. (2004). Fairness perceptions and work attitudes revisited: Roles of employee specialty, hospital level and ownership. *International Journal of Human Resource Management*, 15(7), 1317–1329.

Hui, C., Lee, C., y Rousseau, D. M. (2004). Employment Relationships in China: Do Workers Relate to the Organization or to People? *Organization Science*, 15(2), 232–241.

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and

Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–662.

Isaksson, K., Bernhard, C., Claes, R., De Witte, H., Guest, D. E., Krausz, M., Mohr, G., Peiró, J. M., y Schalk, R. (2003). Employment contracts and psychological contracts in Europe. Results from a pilot study. SALTSA – Joint Programme for Working Life Research in Europe. The National Institute for Working Life and The Swedish Trade Unions in Co-operation.

Isaksson, K., De Cuyper, N., y De Witte, H. (2005). Employment Contracts and Well-Being among European Workers: Introduction. En N. De Cuyper, K. Isaksson, y H. De Witte (Eds.), *Employment Contracts and Well-Being among European Workers* (pp. 1–13). Hampshire (UK): Ashgate.

Isaksson, K., Gracia, F. J., Caballer, A., y Peiró, J. M. (2010). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of temporary and permanente workers. En D. E. Guest, K. Isaksson, y H. De Witte, (Eds.), *Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-Being: An International Study* (pp. 161–184). Oxford: University Press.

James, L. R., James, L. A., y Ashe, D. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. En B.

- Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 40–84). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jones, D. A., y Martens, M. L. (2009). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice–criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1025–1051.
- Jöreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34, 183–202.
- Jöreskog, K. G., y Sörbom, D. (1988). LISREL 7 [Computer software]. Chicago, IL: Scientific Software International, Inc.
- Jöreskog, K. G., y Sörbom, D. (1989). *LISREL 7-A guide to the program and applications*. Chicago: SPSS Publications.
- Jöreskog, K. G., y Sörbom, D. (1993) LISREL 8 [Computer software]. Chicago, IL: Scientific Software International, Inc.
- Jöreskog, K. G., y Sörbom, D. (1999) LISREL 8 [Computer software]. Chicago, IL: Scientific Software International, Inc.
- Jöreskog, K. G., y Sörbom, D. (2006). LISREL 8.80 [Computer software]. Chicago: Scientific Software International.

- Kamdar, D., McAllister, D. J., y Turban, D. B. (2006). All in a day's work: How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology, 91*, 841–855.
- Khilji, A., y Wang, X. (2006). “Intended” and “implemented” HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management, 17*, 1171–89.
- Kim, T. (2004). The effects of cognitive appraisal on justice judgments: how and why do Asians differ from United States Americans? *Dissertation Abstracts International, 65*, 2671 (AAT 3140349).
- Kim, T., y Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 104(1)*, 83–95.
- Klein, W. M. (1997). Objective standards are not enough: Affective, self-evaluative, and behavioral responses to social comparison information. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 763–774.
- Klein, K. J., y Kozlowski, S. W. J. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods, 3(3)*, 211–236.

- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Konovsky, M. A., y Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698–707.
- Konovsky, M. A., y Folger, R. (1991). The effects of procedural and distributive justice on organizational citizenship behavior. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management. Miami, FL.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., y Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. En B. Scheneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 282–318). San Francisco: Josse-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., y Hulst, B. M. (1987). An exploration of climates for technical updating and performance. *Personnel Psychology*, 40(3), 539.
- Kozlowski, S. W., y Klein, K. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. Contextual, temporal and emergent processes. En K. Klein y S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass.

- Kreft, I. G. G., de Leeuw, J., y Aiken, L. S. (1995). The effect of different forms of centering in hierarchical linear models. *Multivariate Behavioral Research*, 30, 1–21.
- Kurland, N. B., y Egan, T. D. (1999). Public v. Private Perceptions of Formalization, Outcomes, and Justice. *Journal of Public Administration and Research Theory*, 9(3), 437–458.
- Kuvass, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies* 45(1), 1–25.
- La Du, T. J., y Tanaka, J. S. (1989). Influence of sample size, estimation method, and model specification on goodness of fit assessments in structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, 74, 625–635.
- Leana, C., y Rousseau, D. M. (2000). *Relational Wealth: Advantages of Stability in a Changing Economy*. New York: Oxford.
- Lee, C. H., y Bruvold, N. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 981–1000.

- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., y Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management, 50*(2), 201–226.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan Business.
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management, 28*, 517–543.
- Lester, S., Turnley, W., Bloodgood, J., y Bolino, M. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 39–56.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. En J. W. Thibaut, J. T. Spence, y R. C. Carson (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? En K. J. Gergen, M. S. Greenberg, y R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.

- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., y Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. En J. Greenberg y R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 56–88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A. (2001). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 220–226.
- Lind, E. A., Kanfer, R., y Early, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952–959.
- Lind, E. A., y Tyler, T. (1988). *The Social Psychology of Justice*. New York: Plenum.
- Lind, E. A., y van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. En B. M. Staw y R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 24, pp. 181–223). Boston: Elsevier.
- Lindell, M. K., y Brandt, Ch. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331–348.

- Loi, R., Hang-yue, N., y Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101–121.
- Machin, S., y Wood, S. (2005). HRM as a substitute for trade unions in British workplaces. *Industrial & Labor Relations Review*, 58(2), 201–218.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. NJ: Mahway.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., y Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83–104.
- McClelland, E., y Collins, C. J. (2011). High-Commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), 341–363.
- McClelland, G. H., y Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114(2), 376–390.
- Mahoney, T. A., y Watson, M. R. (1993). Evolving modes of workforce governance: An evaluation. En B. E. Kaufman y

- M. N. Kleiner (Eds.), *Employee representation: Alternative and future directions* (pp. 135-168). Madison, WI: Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin.
- Major, B. (1994). From social inequality to personal entitlement: The role of social comparisons, legitimacy appraisals, and group membership. *Advances in Experimental Social Psychology*, 26, 293–356.
- March, J. G., y Simon, H. A. (1958): *Organizations*. Wiley: New York.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., y Grayson, D. (2005). Goodness of fit in structural equation models. En A. Maydeu-Olivares y J. J. McArdle (Eds.), *Contemporary Psychometrics: A festschrift* (pp. 225–340). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Martin, C. L., y Bies, R. J. (1991). Just laid off, but still a good citizen? Only if the process is fair. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management. Miami, FL.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., y Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697–730.
- Miller, D. T. (2001). Disrespect and the psychology of injustice. *Annual Review of Psychology*, 52, 527–553.

- Millward, L. J., y Brewerton, P. (2000). The Psychological Contract: employment relations in the 21st century. En C. Cooper e I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial & Organizational Psychology* (Vol. 15, pp. 1–62). Chichester: Wiley & Sons Ltd.
- Mikula, G. (2001). Justice: Social psychological perspective. En N. J. Smelser y P. B. Baltes (Eds.), *The international encyclopedia of the social and behavioral sciences* (Vol. 17, pp. 8063–8067). Oxford, England: Elsevier.
- Molm, L. D. (2003). Theoretical comparisons of forms of exchange. *Sociological Theory*, 21, 1–17.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 6, 845–855.
- Morrison, E. W., y Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–256.
- Mowday, R. T. (1983). Equity theory predictions of behavior in organizations. En J. S. Ott (Ed.), *Classic readings in organizational behavior* (pp. 94–102). Albany, NY: Wadsworth Publishing Company.

- Mussweiler, T., y Bodenhausen, G. (2002). I know you are but what am I? Self-evaluative consequences of judging ingroup and outgroup members. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 19–32.
- Muthén, B., y Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 171–189.
- Nicholson, N., y Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract. *Academy of Management Review*, 10, 397–407.
- Oldham, G., Kulik, C. T., Ambrose, M. L., Stepina, L. P., y Brand, J. F. (1986). Relations between job facet comparisons and employee reaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 28–47.
- Ostroff, C., y Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a Higher Level. En K. J. Klein y S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (pp. 211–266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Parzefall, M., y Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4–21.

- Perugini, M., y Gallucci, M. (2001). Individual differences and social norms: The distinction between reciprocators and prosocials. *European Journal of Personality*, 15, 19–35.
- Pervin, L. A. (1989). Goal concepts in personality and social psychology: A historical introduction. En L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 1–17). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Plewis, I. (1985). *Analysing change*. Chichester: Wiley.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Podsakoff, P. M., y Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Price, J. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Raudenbush, S. W. (1989a). “Centering” predictors in multilevel analysis: Choices and consequences. *Multilevel Modelling Newsletter*, 1(2), 10–12.
- Raudenbush, S. W. (1989b). A response to Longford and Plewis. *Multilevel Modelling Newsletter*, 1(3), 8–11.

- Raudenbush, S. W., y Bryk, A. S. (2002), *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods* (2nd ed.). Sage: Newbury Park, CA.
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rigotti, T., Otto, K., y Mohr, G. (2007). East-West differences in employment relations, organizational justice and trust: Possible reasons and consequences. *Economic and Industrial Democracy*, 28(2), 212–238.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., y Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract -a longitudinal-study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152.
- Robinson, S. R., y Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289–298.
- Robinson, S. R., y Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525–546.

- Robinson, S. L. y Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Rosen, C. C., Chang, C., Johnson, R. E., y Levy, P. E. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 202–217.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: multi-level and cross-level perspectives. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (pp. 1–37). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121–139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389–400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665–671.

- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Version 2.
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 29(4), 260–273.
- Rousseau, D. M. (2003). Extending the psychology of the psychological contract. *Journal of Management Inquiry*, 12, 229–238.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. USA: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., y Greller, M. M. (1994). Human resource practices: administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385–402.
- Rousseau, D. M., y McLean Parks, M. J. (1993). The contracts of individuals and organizations. En L. L. Cummings y B. M. Stow (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 15, pp. 1–47). JAI Press: Greenwich, CT.
- Rousseau, D. M., Robinson, S. L., y Kraatz, M. S. (1992). *Renegotiating the psychological contract*. Paper presented at the Society for Industrial Psychology meetings, Montreal.
- Rousseau, D. M., y Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M., Schalk, R., Tsui, A. S., y Van Dyne, L. (2004). The Employee-Organization Relationship: A Timely

Concept in a Period of Transition. En J. Martocchio y G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol 23, pp. 391–470). Elsevier Ltd.

Rousseau, D. M., y Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–95.

Rousseau, D. M., y Wade-Benzoni, K. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463–489.

Ruiz, M. A. (2000). *Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales*. Madrid: Ediciones UNED.

Rupp, D. E., y Paddock, E. L. (2010). From Justice Events to Justice Climate: A Multilevel Temporal Model of Information Aggregation and Judgment. En B. Mannix, M. Neal, y E. Mullen (Eds.). *Research on Managing Groups and Teams: Fairness and Groups* (Vol. 13, pp. 239–267). Bingley, UK: JAI Emerald.

Sadker, M., y Sadker, D. (1995). *Failing at fairness: How our schools cheat girls*. New York: Touchstone Press.

Schalk, R., de Jong, J., Rigotti, T., Mohr, G., Peiró, J. M., y Caballer, A. (2010). The psychological contracts of temporary and permanent workers. En D. E. Guest, K. Isaksson, y H. De Witte (Eds.), *Employment Contracts*,

Psychological Contracts, and Employee Well-Being: An International Study (pp. 89–119). Oxford: University Press.

Schalk, R., Freese, C., Bot, M., y Heinen, J. (1998). Differences in the perception of the employment relationship between contingent and non-contingent employees. Paper presented at the Academy of Management Conference. San Diego.

Schalk, R., Freese, C., y van den Bosch, J. (1995). Het psychologisch contract van part-timers en full-timers [The psychological contract of part-timers and full-timers]. *Gedrag en Organisatie*, 8, 307–317.

Schalk, R., y Roe, R. E. (2007). Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167–182.

Schein, E. H. (1965, Reprinted 1980). *Organizational psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Schminke, M., Ambrose, A. L., y Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85, 294–304.

Schneider, B., y Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Administrative Science Quarterly*, 23, 423–434.

Schneider, B., y Reichers, A. E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.

- Settoon, R. P., Bennett, N., y Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*, 219–27.
- Shapiro, D. (2001). The death of justice theory is likely if theorists neglect the “wheels” already invented and the voices of the injustice victims. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 235–242.
- Shieh, G. (2009). Detecting interaction effects in moderated multiple regressions with continuous variables. Power and sample size considerations. *Organizational Research Methods, 12*(3), 510–528.
- Shore, L. M., y Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 731–744.
- Shore, L. M., y Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. En C. Cooper y D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol.1, pp. 91–109). New York: Wiley.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Coyle-Shapiro, J. A-M., y Taylor, M. S. (2004). Directions for future research. En J. A-M. Coyle-Shapiro, L. M Shore, M. S. Taylor, y L E. Tetrick

- (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 351–64). Oxford: Oxford University Press.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle-Shapiro, J. A-M., Liden, R. C., McLean Parks, J., Morrison, E. W., Porter, L. W., Robinson, S. L., Roehling, M. V., Rousseau, D. M., Schalk, R., Tsui, A. S., y Van Dyne, L. (2005). The employee-organization relationship: a timely concept in a period of transition. En J. Martocchio y G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 23). JAI Press.
- Tabernerero, C., Chambel, M. J., Curren, L., y Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality*, 37(10), 1391–1404.
- Simón, H. J. (2003). ¿Qué determina la afiliación a los sindicatos en España? *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 41, 69–88.
- Sisson, K. (1994). Personnel management: paradigms, practice and prospects. En K. Sisson (Ed.), *Personnel Management- A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*. Oxford: Blackwell.
- Sjöberg, A., y Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover

revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 247–252.

Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., Silla, I., y Gracia, J. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel análisis. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4) 613–637.

Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research* 25, 173–180.

Steiner, D. (2003). Equité et justice au travail. En J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines* (pp. 466–475). Paris: Vuibert.

Steiner, D. (2006). Equité et justice au travail. En J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines* (2nd ed., pp. 389–396). Paris: Vuibert.

Steiner, D., y Rolland, F. (2006). Comment réussir l'introduction de changements: les apports de la justice organisationnelle. En C. Levy-Leboyer, C. Louche, y J. P. Rolland (Eds), *RH: Les Apports de la Psychologie du Travail. 2. Management des Organisations* (pp. 53–69). Paris: Editions d'organisation.

- Storey, J. (1987). Developments in the management of human resources: an interim report. *Warwick papers Industrial Relations*, 17.
- Strauss, G. (1984). Industrial Relations: Time of Change. *Industrial Relations*, 23, 1–15.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., y Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821–833.
- Suazo, M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1-2), 136–160.
- Sutton, G., y Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77, 493–514.
- Taberero, C., Chambel, M. J., Currel, L., y Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality*, 37(10), 1391–1404.

- Tanaka, J. S. (1993). Multifaceted conceptions of fit in structural equation models. En K. A. Bollen y J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 11–39). Newbury Park, CA: Sage.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., y Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157.
- Tennen, H., McKee, T. E., y Affleck, G. (2000). Social comparison processes in health and illness. En J. Suls y L. Wheeler (Eds.), *Handbook of social comparison: Theory and research* (pp. 443–483). New York: Kluwer Academic.
- Thibaut, J., y Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. New York: Erlbaum Halstead.
- Thibaut, J., y Walker, L. (1978). A theory of procedure Calif. *Law rev*, 66, 541–566.
- Thomas, H. D. C., y Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745–767.
- Thomson, J. A., y Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571–586.

- Thompson, M., y Heron, P. (2005). The difference a manager can make: Organizational justice and knowledge worker commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 383–404.
- Topa, G., Morales, F., y Moriano, J. A. (2009). Psychological contract breach and social identity: Their influences on Spanish soldiers' job satisfaction and organizational citizenship behaviour. *Estudios de Psicología*, 30(3), 303–315.
- Tornblom, K. Y., y Vermunt, R. (1999). An integrative perspective on social justice: Distributive and procedural fairness evaluations of positive and negative outcome allocations. *Social Justice Research*, 12, 39–64.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., y Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433.
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Review*, 17(4), 1992, 647–676.

- Truss, K. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121–1149.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., Paronto, M. E. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1020–1031.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., y Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship. *Academy of Management Journal*, 40, 1089–1121.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., y Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206.
- Turnley, W. H., y Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895–922.
- Turnley, W. H., y Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job satisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25–42.
- Tyler, T. R. (1987). Conditions leading to value expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four

- models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 333-344.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., y Huo, Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Boulder, CO: Westview Press.
- Tyler, T. R., y Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 115-19). New York, NY: Academic Press.
- Tyler, T. R., y Smith, H. J. (1998). Social justice and social movements. En D. Gilbert, S. T. Fiske, y G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., pp. 595-629). New York: Mc Graw Hill.
- van den Bos, K. (2003). On the subjective quality of social justice: The role of affect as information in the psychology of justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 482-498.
- van den Bos, K., y Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). San Diego, CA: Academic Press.
- van den Bos, K., Lind, E. A., y Wilke, H. (2001). The psychology of procedural justice and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. En

- R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice*, (Vol. 2, pp. 49–66). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- van den Bos, K., Vermunt, R., y Wilke, H. A. M. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95–104.
- Van den Brande, I. (2002). Het psychologisch contract tussen werknemer en werkgever: een survey-onderzoek bij vlaamse werknemers (The psychological contract between employee and employer: A survey with flemish employees). Unpublished dissertation. Katholieke Universiteit Leuven, Leuven.
- van Dijke, M., y De Cremer, D. (2010). Procedural fairness and endorsement of prototypical leaders: Leader benevolence or follower control? *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 85–96.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., y Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598.
- Weitbrecht, H. (2003). Human Resource Management and Co-Determination. En W. Müller-Jentsch y H. Weitbrecht (Eds.), *The Changing Contours of German Industrial Relations* (pp. 57–79). München: Rainer Hampp Verlag.

- Werner, O., y Campbell, D. (1970). Translating, working through interpreters, and the problem of decentering. En R. Naroll y R. Cohen (Eds.), *A handbook of method incultural anthropology* (pp. 398–420). New York: American Museum of Natural History.
- Whitener, E. (2001). Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment: A Cross-level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management*, 27, 515–537.
- Wright, P. M., y Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247–277.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, B., y Delery, J. E. (2001). Measurement error in research on human resources and establishment performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 54, 875–901.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301–26.
- Zhang, H., y Agarwal, N. C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR

practices and workplace outcomes: an investigation in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 676–693.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., y Bravo J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.

ANEXO I.
INSTRUMENTOS DE MEDIDA

(0-4)

<p>Cuestionario sobre la percepción de aspectos relacionados con el trabajo Empleados</p>
--

PERCEPCIÓN GLOBAL DE JUSTICIA

Nada 1
 Poco 2
 Algo 3
 Bastante 4
 Completamente 5

Por favor responda a las siguientes preguntas.

En general, ¿Siente que se le recompensa justamente por el esfuerzo que pone en su trabajo?	1	2	3	4	5
¿Cree que los cambios que se llevan a cabo en su organización se realizan de forma justa?	1	2	3	4	5
¿Cree que el salario que recibe por el trabajo que realiza es justo?	1	2	3	4	5
¿Cree que el trato que recibe de sus supervisores y directores es justo?	1	2	3	4	5

CONTRATO PSICOLÓGICO: CUMPLIMIENTO PROMESAS EMPLEADOR

- Sí, pero no ha cumplido su promesa 1
 Sí, pero ha cumplido su promesa sólo en parte 2
 Sí, y ha cumplido su promesa a medias 3
 Sí, y ha cumplido gran parte de su promesa 4
 Sí, y ha cumplido su promesa por completo 5

¿Su organización se ha comprometido o le ha prometido ...					
proporcionarle un trabajo interesante?	1	2	3	4	5
proporcionarle un trabajo razonablemente estable?	1	2	3	4	5
proporcionarle un buen salario a cambio del trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
proporcionarle un trabajo retador?	1	2	3	4	5
permitirle participar en la toma de decisiones?	1	2	3	4	5
proporcionarle una carrera laboral?	1	2	3	4	5
proporcionarle un buen clima de trabajo?	1	2	3	4	5
garantizarle un trato justo por parte de sus supervisores y directores?	1	2	3	4	5
ser flexible para que usted pueda hacer compatible su trabajo con sus demandas fuera del trabajo?	1	2	3	4	5
proporcionarle la posibilidad de trabajar junto a otras personas de manera agradable?	1	2	3	4	5
proporcionarle oportunidades de progreso y desarrollo?	1	2	3	4	5
proporcionarle un entorno laboral seguro?	1	2	3	4	5
mejorar sus expectativas de carrera laboral (dentro o fuera de esta empresa)?	1	2	3	4	5
proporcionarle un entorno libre de cualquier tipo de violencia o acoso?	1	2	3	4	5
ayudarle a resolver problemas que encuentra fuera del trabajo?	1	2	3	4	5

CONTRATO PSICOLÓGICO: CUMPLIMIENTO PROMESAS EMPLEADO

- Sí, pero no ha cumplido su promesa 1
 Sí, pero ha cumplido su promesa sólo en parte 2
 Sí, y ha cumplido su promesa a medias 3
 Sí, y ha cumplido gran parte de su promesa 4
 Sí, y ha cumplido su promesa por completo 5

¿Se ha comprometido usted a ...					
ir a trabajar incluso si no se encuentra del todo bien?	1	2	3	4	5
proteger la imagen de su organización?	1	2	3	4	5
mostrar lealtad hacia su organización?	1	2	3	4	5
trabajar horas extra o fuera de su horario de trabajo cuando sea necesario?	1	2	3	4	5
ser amable con los clientes incluso si ellos son groseros o desagradables con usted?	1	2	3	4	5
actuar bien en su equipo de trabajo?	1	2	3	4	5
ser puntual en su trabajo?	1	2	3	4	5
ayudar a otros en su trabajo?	1	2	3	4	5
realizar voluntariamente tareas que no forman parte de su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
desarrollar habilidades para desempeñar bien su trabajo?	1	2	3	4	5
alcanzar el rendimiento que se espera de usted en su trabajo?	1	2	3	4	5
aceptar un traslado interno dentro de su organización si fuera necesario?	1	2	3	4	5
plantear sugerencias innovadoras para mejorar su organización?	1	2	3	4	5
desarrollar nuevas habilidades y mejorar las que tiene ahora?	1	2	3	4	5
respetar las reglas y normas de su empresa?	1	2	3	4	5
poner entusiasmo al realizar tareas que preferiría no tener que hacer?	1	2	3	4	5
hacerse responsable propio desarrollo de carrera?	1	2	3	4	5

VIOLACIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Muy en desacuerdo 1
 Algo en desacuerdo 2
 En parte de acuerdo, en parte en desacuerdo 3
 Algo de acuerdo 4
 Muy de acuerdo 5

Teniendo en cuenta el grado en que su empresa/organización ha cumplido o no sus promesas y compromisos, me siento...

Contento/a. ⁱ	1	2	3	4	5
Enfadado/a.	1	2	3	4	5
Satisfecho/a.	1	2	3	4	5
Traicionado/a.	1	2	3	4	5
Decepcionado/a.	1	2	3	4	5
Agradecido/a.	1	2	3	4	5

ⁱ Los ítems que reflejan emociones positivas fueron recodificados, de manera que puntuaciones altas en esta escala indicaran violación del contrato psicológico.

APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO

Muy en desacuerdo 1
 Algo en desacuerdo 2
 En parte de acuerdo, en parte en desacuerdo 3
 Algo de acuerdo 4
 Muy de acuerdo 5

Por favor, señale en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Mi organización realmente cuida de mi bienestar.	1	2	3	4	5
Mi organización muestra muy poca preocupación por mí. ⁱⁱ	1	2	3	4	5
En mi trabajo, me gusta sentir que estoy esforzándome no sólo por mí, sino también por mi organización.	1	2	3	4	5
A mi organización le importa mi opinión.	1	2	3	4	5

ⁱⁱ Este ítem inverso fue recodificado.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Muy en desacuerdo 1
 Algo en desacuerdo 2
 En parte de acuerdo, en parte en desacuerdo 3
 Algo de acuerdo 4
 Muy de acuerdo 5

Por favor, señale en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Me complace saber que mi trabajo ha contribuido al bien de la empresa.	1	2	3	4	5
Me siento parte de esta empresa.	1	2	3	4	5
Incluso si esta organización no marchara bien, sería reacio/a a cambiar de organización.	1	2	3	4	5
En mi trabajo, me gusta sentir que estoy esforzándome no sólo por mí, sino también por mi organización.	1	2	3	4	5
Estoy muy orgulloso/a de decirle a la gente la empresa en la que trabajo.	1	2	3	4	5

INTENCIONES DE ABANDONAR LA ORGANIZACIÓN

Muy en desacuerdo 1
 Algo en desacuerdo 2
 En parte de acuerdo, en parte en desacuerdo 3
 Algo de acuerdo 4
 Muy de acuerdo 5

Por favor, señale en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Últimamente, tengo bastantes ganas de abandonar esta organización.	1	2	3	4	5
A pesar de las obligaciones que tengo con esta organización, quiero abandonar mi trabajo lo más pronto posible.	1	2	3	4	5
Me gustaría permanecer en esta organización el mayor tiempo posible. ⁱⁱⁱ	1	2	3	4	5
Si pudiera dejaría hoy mismo este trabajo.	1	2	3	4	5

ⁱⁱⁱ Este ítem inverso fue recodificado.

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EMPLEADO

No 1
Sí 2
No lo sé 3

Por favor, responda a las siguientes preguntas.

¿Su organización le da suficientes oportunidades para expresar su punto de vista en temas y aspectos relacionados con su trabajo? 1 2 3

¿Ha habido algún intento serio en su organización para hacer el trabajo de personas como usted tan interesante y variado como sea posible? 1 2 3

¿Le proporciona su organización alguna ayuda para atender sus responsabilidades fuera del trabajo (por ejemplo, facilidades en el cuidado de sus hijos, un horario flexible, facilidades financieras o servicios de asesoramiento legal)? 1 2 3

¿Su organización promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo? 1 2 3

¿Ha adoptado su organización medidas preventivas para evitar cualquier tipo de acoso o intimidación que pueda producirse en su empresa? 1 2 3

TIPO DE CONTRATO LABORAL

¿Tiene un contrato permanente con esta empresa / organización?
Por favor, responda sí o no.

- Sí, tengo un trabajo permanente con esta organización.
- NO, yo no tengo un contrato permanente con esta organización.

SEXO

- Es usted... Mujer
 Hombre

AFILIADO A SINDICATO

¿Pertenece a un sindicato? No Sí

**Cuestionario sobre la percepción de aspectos
relacionados con el trabajo
Empleadores**

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EMPLEADOR

- No 1
Si, pero principalmente a los trabajadores permanentes 2
Sí, a ambos (permanentes y temporales) 3
No lo sé 4

Por favor, responda a las preguntas que se presentan a continuación acerca las prácticas de recursos humanos.

¿Esta organización proporciona a sus empleados suficientes oportunidades para expresar su punto de vista en temas y aspectos relacionados con su trabajo? 1 2 3 4

¿Esta organización ha hecho algún intento serio de hacer que sus trabajadores tengan un trabajo tan interesante y variado como sea posible? 1 2 3 4

¿Esta organización proporciona a sus trabajadores alguna ayuda para atender sus responsabilidades fuera del trabajo (por ejemplo, facilidades en el cuidado de sus hijos, un horario flexible, facilidades financieras o servicios de asesoramiento legal)? 1 2 3 4

¿Esta organización promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo? 1 2 3 4

¿Se ha adoptado medidas preventivas para evitar que sus trabajadores sufran cualquier tipo de acoso o intimidación? 1 2 3 4

INFLUENCIA DE LOS SINDICATOS

Ninguna influencia 1
 Poca influencia 2
 Influencia moderada 3
 Mucha influencia 4
 Muchísima influencia 5

¿Cuánta influencia tienen los sindicatos/ comité de empresa en los siguientes aspectos?

Políticas de contratación.	1	2	3	4	5
Prácticas de recursos humanos.	1	2	3	4	5
Condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5

TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cuántos trabajadores tienen esta empresa/organización (incluyendo aquellos que están contratados a través de otra organización como p.e. trabajadores contratados a través de una agencia de trabajo temporal)?

Trabajadores

TITULARIDAD

Esta empresa/organización es ...

Pública

Privada

Questionnaire on the perception of work
Employees

OVERALL JUSTICE PERCEPTIONS

Not at all 1
Few 2
Somewhat 3
Quite 4
Totally 5

Please answer the following questions.

Overall, do you feel you are rewarded fairly for the amount of effort you put into your job?	1	2	3	4	5
Do you feel that organisational changes are implemented fairly in your organisation?	1	2	3	4	5
Do you feel you are fairly paid for the work you do?	1	2	3	4	5
Do you feel fairly treated by managers and supervisors?	1	2	3	4	5

**PSYCHOLOGICAL CONTRACT: FULFIMENT
EMPLOYER PROMISES**

Yes, but promise not kept at all 1
 Yes, but promise only kept a little 2
 Yes, promise half-kept 3
 Yes, and promise largely kept 4
 Yes, and promise fully kept 5

Has your organisation promised or committed itself to ...					
provide you with interesting work?	1	2	3	4	5
provide you with a reasonably secure job?	1	2	3	4	5
provide you with good pay for the work you do?	1	2	3	4	5
provide you with a job that is challenging?	1	2	3	4	5
allow you to participate in decision-making?	1	2	3	4	5
provide you with a career?	1	2	3	4	5
provide a good working atmosphere?	1	2	3	4	5
ensure fair treatment by managers and supervisors?	1	2	3	4	5
be flexible in matching demands of non-work roles with work?	1	2	3	4	5
provide possibilities to work together in a pleasant way?	1	2	3	4	5
provide you with opportunities to advance and grow?	1	2	3	4	5
provide you with a safe working environment?	1	2	3	4	5
improve your future employment prospects?	1	2	3	4	5
provide an environment free from violence and harassment?	1	2	3	4	5
help you deal with problems you encounter outside work?	1	2	3	4	5

**PSYCHOLOGICAL CONTRACT:
FULFIMENT EMPLOEE PROMISES**

Yes, but not kept promise at all 1
 Yes, but kept promise a little 2
 Yes, half-kept promise 3
 Yes, largely kept promise 4
 Yes, fully kept promise 5

Have you promised or committed yourself to...					
go to work even if you don't feel particularly well?	1	2	3	4	5
protect your company's image?	1	2	3	4	5
show loyalty to the organisation?	1	2	3	4	5
work overtime or extra hours when required?	1	2	3	4	5
be polite to customers or the public even when they are being rude and unpleasant to you?	1	2	3	4	5
be a good team player?	1	2	3	4	5
turn up for work on time?	1	2	3	4	5
assist others with their work?	1	2	3	4	5
volunteer to do tasks outside your job description?	1	2	3	4	5
develop your skills to be able to perform well in this job?	1	2	3	4	5
meet the performance expectations for your job?	1	2	3	4	5
accept an internal transfer if necessary?	1	2	3	4	5
provide the organization with innovative suggestions for improvement?	1	2	3	4	5
develop new skills and improve your current skills?	1	2	3	4	5
respect the rules and regulations of the company?	1	2	3	4	5
work enthusiastically on jobs you would prefer not to be doing?	1	2	3	4	5
take responsibility for your career development?	1	2	3	4	5

PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION

Strongly disagree 1
 Somewhat disagree 2
 Partly agree partly disagree 3
 Somewhat agree 4
 Strongly agree 5

Looking overall at how far this organisation has or has not kept its promises and commitments, to what extent do you agree with the following statements? I feel...

Happy. ^{iv}	1	2	3	4	5
Angry.	1	2	3	4	5
Pleased.	1	2	3	4	5
Violated.	1	2	3	4	5
Disappointed.	1	2	3	4	5
Grateful.	1	2	3	4	5

^{iv} Items reflecting positive moods were reverse-scored, so that high scores on this scale indicated psychological contract violation.

PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT

Strongly disagree 1
 Somewhat disagree 2
 Partly agree partly disagree 3
 Somewhat agree 4
 Strongly agree 5

Please state to what extent you agree with the following statements.

My organization really cares about my well-being.	1	2	3	4	5
My organization shows very little concern for me. ^v	1	2	3	4	5
In my work, I like to feel that I am making some effort, not just for myself but for the organization as well.	1	2	3	4	5
My organization cares about my opinion.	1	2	3	4	5

^v This reverse item was recodified.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Strongly disagree 1
 Somewhat disagree 2
 Partly agree partly disagree 3
 Somewhat agree 4
 Strongly agree 5

Please state to what extent you agree with the following statements.

To know that my own work had made a contribution to the good of the organisation would please me. 1 2 3 4 5

I feel myself to be part of the organization. 1 2 3 4 5

Even if this organisation was not doing too well, I would be reluctant to change to another employer. 1 2 3 4 5

In my work, I like to feel that I am making some effort, not just for myself but for the organization as well. 1 2 3 4 5

I am quite proud to be able to tell people who it is I work for. 1 2 3 4 5

INTENTION TO QUIT

Strongly disagree 1
 Somewhat disagree 2
 Partly agree partly disagree 3
 Somewhat agree 4
 Strongly agree 5

Please state to what extent you agree with the following statements.

These days, I often feel like quitting. 1 2 3 4 5

Despite the obligations I have made to this
 organisation, I want to quit my job as soon as
 possible. 1 2 3 4 5

At this moment, I would like to stay with this
 organisation as long as possible.^{vi} 1 2 3 4 5

If I could, I would quit today. 1 2 3 4 5

^{vi} This reverse item was recodified.

HUMAN RESOURCE PRACTICES EMPLOYEE

No 1

Yes 2

Don't know 3

Please answer the following questions.

Does this organisation provide you with sufficient opportunities to express your views on issues and concerns at work? 1 2 3

Is there any serious attempt in your organisation to make the jobs of people like you as interesting and varied as possible? 1 2 3

Does your organisation provide any support with non-work responsibilities – for example, child care facilities, flexible hours, financial planning or legal services? 1 2 3

Does your organisation actively carry out equal opportunities practices in the workplace? 1 2 3

Does your organisation take active steps to prevent any kind of harassment or bullying for people like you? 1 2 3

TYPE OF EMPLOYMENT CONTRACT

Do you have a permanent contract with this organisation? Please answer YES or NO.

- YES, I do have a permanent contract with this organisation.
- NO, I do not have a permanent contract with this organization.

GENDER

- Are you ...
- Female
 - Male

UNION MEMBERSHIP

- Are you a union member? No Yes

**Questionnaire on the perception of work
HR-Manager**

HUMAN RESOURCE PRACTICES EMPLOYER

- No 1
- Yes, but mainly to permanent workers 2
- Yes, to both: permanent and non-permanent workers 3
- I don't know 4

Please answer the following questions about provision of HR practices.

Does this organisation provide employees with sufficient opportunities to express their views on issues and concerns at work? 1 2 3 4

Is there any serious attempt in this organisation to make the jobs of its employees as interesting and varied as possible? 1 2 3 4

Does this organisation provide to the employees any support with non-work responsibilities – for example, child care facilities, flexible hours, financial planning or legal services? 1 2 3 4

Does this organisation actively carry out equal opportunities practices in the workplace? 1 2 3 4

Does this organisation take active steps to prevent any kind of harassment or bullying for its employees? 1 2 3 4

INFLUENCE OF UNIONS

- No influence 1
 Little influence 2
 Moderate influence 3
 Much influence 4
 Very much influence 5

How much influence do union / work council representatives have on the following aspects?

Employment contracts.	1	2	3	4	5
HR-Practices.	1	2	3	4	5
Working conditions.	1	2	3	4	5

FIRM SIZE

How many employees are working for this organisation (including those having an employment contract with another company as e.g. temporary agency workers or subcontractors)?

Employees

OWNERSHIP

This organisation is...

Public

Private

ANNEX II.
DATA ANALYSIS

$(\dot{\theta} \psi)$

DATA ANALYSIS: STUDY 1

Data were analysed with LISREL 8.30 (Jöreskog & Sörbom, 1999) incorporating unobserved (latent) variables and the relation between these and observed variables. The estimated method was Weighted Least Squares (WLS). All analyses were based on polychoric correlations and asymptotic covariance matrices. The adequacy of the models was examined using the following indices of fit: (1) Chi-square and degrees of freedom ratio (χ^2/df) (Jöreskog, 1969). Various rules of thumb ranging from 2 to 5 have been suggested as cut-offs for χ^2/df (e.g., Byrne, 1989; Carmines & McIver, 1981). (2) Root mean squared error of approximation (RMSEA) developed by Steiger (1990). Guidelines for interpretation of RMSEA suggest that values of about 0.05 or less would indicate a close fit of the model, values of about 0.08 or less would indicate fair fit of the model or a reasonable error of approximation, and values greater than 0.1 would indicate poor fit (Browne & Cudeck, 1993; Browne & Du Toit, 1992). (3) Non-normed fit index (NNFI). It measures relative fit, indicating the percentage of improvement in fit over the baseline independence model but adjusting for the number of degrees of freedom in the model (Bentler & Bonett, 1980). The NNFI varies between 1 and 0. Higher values of the NNFI indicate a better fitting model, and it is common to apply the 0.90 rule as indicating a good fit to the data. (4) Comparative fit index (CFI), based on the non-central Chi square distribution (Bentler, 1990), also ranges between 0 and 1, with values

exceeding 0.90 indicating a good fit to the data. (5) Adjusted goodness-of-fit index (AGFI), which is an index of overall variation explained by the model adjusted to its degrees of freedom (Jöreskog & Sörbom, 1989). The AGFI varies between 1 and 0. The closer this index is to 1 (i.e., cut-off >0.90), the better is the model fit to data.

To test the mediating effects proposed in the structural model, the following conditions must hold (Baron & Kenny, 1986): (1) antecedent or exogenous variable must be associated with work outcomes, (2) antecedent must be associated with mediators, (3) mediators must be associated with work outcomes (after controlling the effect of the antecedent variable in the work outcomes), and (4) the relationship between antecedent and work outcomes must be non-significant (full mediation) or substantially reduced (partial mediation) when controlling for the mediators. For assessing more accurately the magnitude of mediating effects, we followed Brown's proposal (1997) about decomposition of the effects in a structural equation model. Knowledge of direct and indirect effects (through mediating variables) of antecedents on work outcomes provided information about the proportion of the mediating effect in the hypothesized models. The first variable included in paths is called "exogenous variable" (it doesn't appear as a dependent variable, and any arrow points out to it). In OST (Organizational Support Theory) models, fairness is the exogenous variable, POS (perceived organizational support) and fulfilment are the

mediator variables, and commitment and intention to quit are the outcomes. In PCT (Psychological Contract Theory) models, fulfilment is the exogenous variable, fairness and POS are the mediator variables and commitment and intention to quit are the outcomes. In the models, “gamma” values (γ) express causal paths from the exogenous variable to other variables (endogenous), and “beta values” (β) express causal paths between endogenous variables.

Previously to carry out the above mentioned analysis, a Harman Single Factor test (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) was conducted for each model in order to establish the suitable composition of our instruments. As most of the measures employed in the current study should be high correlated between them, and all of them were obtained by means of self-reports, it is possible that common variance might inflate the association among variables. To examine this possibility, a Harman Single Factor test was carried out, using the Confirmatory Factor Analysis method. Their basic assumption is that if a substantial amount of common method variance is present, either a single factor will emerge from the factor analysis or one general factor will account for the majority of the covariance among the measures, with all items loading in such a single factor. Two Confirmatory Factor Analyses (CFAs) were carried out: a single-factor model, in which all item load to a single factor, and an alternative model, in which items load in five different factors (fulfilment of PC,

fairness, perceived organizational support, organizational commitment and intention to quit). Weighted Least Squares methods were used, and the input for each analysis was the correlation matrix and the covariance matrix of the items.

DATA ANALYSIS: STUDY 2

To test the hypotheses proposed in this study data were analysed by structural equation modeling (SEM) with LISREL 8.80 (Jöreskog & Sörbom, 2006) using observed variables. The estimated method was Maximum Likelihood (ML). All analyses were based on Pearson correlations and asymptotic covariance matrices because data did not show a normal distribution. The adequacy of the models was examined using the following indices of fit: (1) Root mean squared error of approximation (RMSEA) developed by Steiger (1990). Guidelines for interpretation of RMSEA suggest that values greater than 0.1 would indicate poor fit (Browne & Cudeck, 1993; Browne & Du Toit, 1992). (2) Non-normed fit index (NNFI). It measures relative fit, indicating the percentage of improvement in fit over the baseline independence model but adjusting for the number of degrees of freedom in the model (Bentler & Bonett, 1980). The NNFI varies between 1 and 0. Higher values of the NNFI indicate a better fitting model, and it is common to apply the 0.90 rule as indicating a good fit to the data. (3) Comparative fit index (CFI), based on the non-central Chi square distribution (Bentler, 1990), also ranges between 0 and 1, with values

exceeding 0.90 indicating a good fit to the data. (4) Adjusted goodness-of-fit index (AGFI), which is an index of overall variation explained by the model adjusted to its degrees of freedom (Jöreskog & Sörbom, 1989). The AGFI varies between 1 and 0. The closest is this index to 1 (i.e., cut-off >0.90), the best is the model fit to data. Considering the dynamic processes involved, in the analyses we used employer' fulfilment (the predictor variable) at Time 1, and overall justice (the mediator variable) and employee' fulfilment variables (the dependent variable) at Time 2. Moreover, the lagged dependent variable was included into the model, that is, employees' fulfilment at Time 1, to control for the stability effect and to analyze change in this variable over time (Plewis, 1985).

The mediator role of overall justice between employer and employees fulfilment (Hypothesis 2b) was estimated using the product of coefficients method ($P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta}$) proposed by Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets (2002), which offers adequate statistical power and accurate Type I error rates. Following this procedure, α represents the relationship between the independent and the mediator variables; β represents the relationship between the mediator and the dependent variables (after controlling the effect of the predictor or independent variable); and τ represents the relationship between the independent and the dependent variables (after controlling the effect of the mediator variable). The mediated

relationship is found if (1) α is statistically significant; (2) β is statistically significant; and (3) the mediated effect ($\alpha\beta$) is statistically significant (MackKinnon, 2008). When τ coefficient is significant that implies a partial mediation; whereas τ coefficient is non-significant a full mediation is found. The product of coefficients method ($P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta}$) is tested computing two z statistics (MacKinnon et al., 2002): $z_{\alpha} = \alpha/\sigma_{\alpha}$ and $z_{\beta} = \beta/\sigma_{\beta}$, where σ is the standard error of α and β . After that, the product $P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta}$ is calculated. Finally, if it is assuming that α and β follow a normal distribution, the statistical significance of the product P can be calculated using a critical value from the distribution of the product of random variables $P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta}$ (i.e., the critical value 2.18 -instead of 1.96- becomes referent to test $\alpha\beta = 0$ at 0.05 significance level for the $P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta}$ with normal distribution; Craig, 1936; MacKinnon et al., 2002). Furthermore, we assessed the mediation magnitude following Brown's proposal (1997) about decomposition of the effects in SEM.

DATA ANALYSIS: STUDY 3

Hierarchical linear modeling (HLM; Raudenbush & Bryk, 2002) was used to test hypotheses of the study, because it allowed us to examine organizational-level variance sources of the dependent variable after individual-level variance sources were controlled. A series of HLM models were performed to test for the hypothesized relationships, using LISREL 8.80 (Jöreskog

& Sörbom, 2006). Prior to test the hypotheses, a necessary precondition is required, that is, there must be significant within- and between-group variance in overall justice (Hofmann, 1997). This requirement was assessed by estimating the null model, where overall justice was specified as the outcome variable and no individual- or organizational-level predictors were included in the model. The results in this respect ($\tau_{00} = 0.14$, $df = 3$, $\chi^2 = 4020.91$, $p < .001$) indicated that this condition has been satisfied. Moreover, these variance components were used to calculate the HLM analog to ICC(1), reflecting the percentage of variance that resides between groups. The ICC(1) value was 0.17 $p < .001$ indicating that the 17% of the variance in overall justice lies between organizations, it was significant and, therefore, provided a basis for examining individual- and organizational-level predictors.

Thus, having confirmed that overall justice perceptions varied both within- and between-organizations, a sequence of nested HLM models was developed which sequentially tested the hypotheses. First, in support of Hypothesis 3a (individual-level), we used random coefficient regression models to examine the influence of individual variables such as type of contract, gender and fulfilment of the psychological contract (considered as control variables in model 1) and the main effect of psychological contract violation (model 2) on overall justice perceptions. Apart from that, to test the hypothesized cross-level

effect (Hypothesis 3b) we estimated intercepts as outcomes model to assess the collective influence of normative contract (model 3), including firm size and company ownership as control variables at organizational-level. Finally the moderator role of normative contract cross-level interaction on the relationship between the PC violation and overall justice (Hypothesis 3c) was estimated by slopes as outcomes model (model 4).

Before the models were tested the variables were centered to reduce the possible problems with multicollinearity (Kreft, de Leeuw, & Aiken, 1995). Using centered variables instead of raw metric approaches usually results in a reduction of the covariance between the intercepts and slopes parameters of the multilevel models, reducing potential problems associated with multicollinearity (Kreft et al., 1995; see Cronbach, 1987 for a related discussion). Regarding level 1 predictors, appropriately centering is vital to interpretation of intercept and slope parameters in multilevel models. It is also important to emphasize that different forms of centering (grand mean versus group mean centering) may be required to address research questions within the same study, so centering recommendations discussed in the literature were followed (Enders & Tofighi, 2007; Hofmann & Gavin, 1998; Raudenbush, 1989a, 1989b). Concretely, it has been recommended using group mean centering when cross-level interactions are of substantive interest. Additionally, grand mean centering is the method of

choice for assessing the impact of level 2 variables, controlling for level 1 covariates. So that, PC violation (level 1) was centered at its group mean as it was involved in a cross-level interaction. Otherwise, grand mean centering was used with PC fulfillment (level 1) as it was introduced as a control variable for normative contract. Regarding level 2 predictors, centering decisions are as far less complex because it is only necessary to choose between the raw metric and grand mean centering (as group mean centering is not an option). So that, normative contract (level 2) was centered at its grand mean.

Another aspect of HLM through LISREL is the chi-square test associated with the models. Using the statistical namely deviance to compare the nested models, we estimated whether the model which includes more parameters produces a relevant improvement in the adjustment. In addition, we calculated the percentage of the variance in overall justice perceptions accounted for by the considered variables (González-Romá, 2008).

DATA ANALYSIS: STUDY 4

Hierarchical linear modeling (HLM; Raudenbush & Bryk, 2002) was used to test the hypotheses of the study, because it allowed us to examine organizational-level variance sources of the dependent variable after individual-level variance sources were controlled. A series of HLM models were performed to test for the hypothesized relationships, using

LISREL 8.80 (Jöreskog & Sörbom, 2006). Prior to test the hypotheses, a necessary precondition is required, that is, there must be significant within- and between-group variance in overall justice (Hofmann, 1997). This requirement was assessed by estimating the null model, where overall justice was specified as the outcome variable and no individual-level or organizational-level predictors were included in the model. The results in this respect ($\tau_{00} = 0.18$, $df = 3$, $\chi^2 = 2406.24$, $p < .001$) indicated that this condition has been satisfied. Moreover, these variance components were used to calculate the HLM analog to ICC(1), reflecting the percentage of variance that resides between groups. The ICC(1) value was 0.20 ($p < .001$) indicating that the 20% of the variance in overall justice lies between organizations, it was significant and, therefore, provided a basis for examining individual- and organizational-level predictors.

Thus, having confirmed that overall justice perceptions varied both within- and between-organizations, a sequence of five nested HLM models was developed which sequentially tested the hypotheses. We used random coefficient regression models to examine the influence of individual variables such as type of contract and union membership (considered as control variables in model 1) and commitment-oriented HR practices (model 2) on overall justice perceptions (Hypothesis 4a). We then estimated intercepts as outcomes models to assess the

organizational effects. First it was entered firm size and ownership as control variables (model 3); second it was added organizational commitment HR practices to test Hypothesis 4b (model 4) and finally it was included unions influence and the appropriate organizational-level interaction of both terms to test Hypothesis 4c (model 5).

Before the models were tested, and in order to reduce the possible problems with multicollinearity (Kreft et al., 1995), the individual (level 1) and organizational (level 2) predictor variables were centered according to the substantive interests of the study. As stated above different forms of centering (grand mean versus group mean centering) may be required to address different research questions. Either grand mean or group mean centering can be used to examine the differential influence of a variable at individual- and organizational-level; nevertheless, the use of grand mean centering has been recommended as arguably easier to interpret in this context (Enders & Tofoghi, 2007). Furthermore, centering at the grand mean has been suggested as the appropriate method for interactions between level 2 variables (Enders & Tofoghi, 2007). In this study, the influence of commitment HR practices on overall justice perceptions at two levels (individual and organizational) was examined. And also the interaction between two organizational-level variables (organizational-level commitment-oriented HR and unions influence) was of interest. So that, both level 1 and level 2 predictors were centered at their grand mean.

Another aspect of HLM through LISREL is the chi-square test associated with the models. Using the statistical namely deviance to compare the nested models, we estimated whether the model which includes more parameters produces a relevant improvement in the adjustment. In addition, we calculated the percentatge of the variance in overall justice perceptions accounted for by the considered variables (González-Romá, 2008).

