



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

TESIS  
EFECTOS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO EN  
UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA

PROYECTO FINAL DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

PRESENTA:  
LIC. ALICIA RAMOS CORDERO

DIRECTOR DE TESIS:  
DR. EDGAR IVÁN NOÉ HERNÁNDEZ ROMERO

MONTERREY, N. L., MÉXICO. JUNIO DE 2012

## ÍNDICE

---

AGRADECIMIENTOS.....	4
CAPÍTULO 1: Introducción.....	6
1.1 Diagnóstico inicial.....	7
1.2 Objetivo general.....	8
1.3 Objetivos específicos.....	8
1.4 Preguntas de investigación.....	8
1.5 Hipótesis.....	9
1.6 Justificación de la investigación.....	9
1.7 Limitaciones de la investigación.....	10
CAPÍTULO 2: Marco teórico y conceptual.....	10
2.1 Organizaciones no lucrativas.....	10
2.2 Características de las organizaciones no lucrativas.....	11
2.3 Clasificación de las organizaciones no lucrativas.....	12
2.4 Fuente de ingresos de las organizaciones no lucrativas.....	14
2.5 Organizaciones no lucrativas en México.....	14
2.6 Clasificación de las organizaciones no lucrativas en México.....	16
2.7 Fundamento legal de las organizaciones no lucrativas en México.....	17
2.8 Fundamentos financieros y contables de las organizaciones no lucrativas en México.....	19
2.9 Tipos de liderazgo en una organización no lucrativa.....	19
2.10 Liderazgo carismático.....	20
2.11 Liderazgo de servicio.....	21
2.12 Modelo de liderazgo de rango total.....	24
2.13 Contrato psicológico.....	26
2.14 Concepto de contrato psicológico.....	27
2.15 Fases del desarrollo del contrato psicológico.....	29
2.16 Factores que influyen en el desarrollo, mantenimiento y consolidación del contrato psicológico.....	32
2.17 Herramientas para el desarrollo del contrato psicológico.....	35
2.18 Efectos del contrato psicológico.....	36
2.19 Efectos de la ruptura del contrato psicológico.....	37
CAPÍTULO 3: Metodología.....	39
3.1 Método.....	39

3.2 Procedimiento.....	41
CAPÍTULO 4: Análisis de resultados.....	42
CAPÍTULO 5: Conclusiones.....	57
Conclusiones personales.....	60
Recomendaciones.....	62
ANEXOS.....	63
A) .....	64
B) .....	65
C) .....	66
D) .....	67
E) .....	69
F) .....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	73

## AGRADECIMIENTOS

Dedico esta tesis...

A mi Autoridad Suprema: Nuestro Señor Jesucristo, a quien doy todo el honor y la gloria por haberme permitido obtener la gran bendición de este logro académico en mi vida, y por su gracia recibir honra y excelentes propósitos.

*Proverbios 21:21 “El que sigue la justicia y la misericordia hallará la vida, la justicia y la honra”.*

A mi autoridad Superior Escolar: El director de la facultad de Psicología, Mtro. José Armando Peña Moreno, con profundo respeto y sincero agradecimiento por su apoyo valioso, y genuina amistad hacia mí.

*Proverbios 22:11 “El que ama la limpieza de corazón, Por la gracia de sus labios tendrá la amistad del rey”.*

*Romanos 13:1 “...porque no hay autoridad sino de parte de Dios, y las que hay, por Dios han sido establecidas”.*

A todos mis maestros de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional y especialmente a:

El Doctor Edgar Iván Hernández Romero, por su importante labor directiva al guiarme hacia el pensamiento crítico e investigador; por su gran ejemplo de disciplina y rectitud, pero sobre todo por su amistad y la confianza que depositó en mí, las cuales fueron una fuerte motivación a buscar la excelencia.

*Proverbios 17:17 “En todo tiempo ama el amigo, Y es como un hermano en tiempo de angustia”.*

Al Doctor Eduardo Leal Beltrán, porque antes de ser mi maestro, ha sido un gran amigo que con sabiduría y bondad me impulsó a concluir mi tesis.

*Proverbios 13:20 “El que anda con sabios, sabio será; Mas el que se junta con necios será quebrantado”.*

Al Maestro Álvaro Antonio Ascary Aguillón, por su amena y práctica enseñanza de la investigación en Psicología Laboral y Organizacional y por su gran apoyo al guiarme para cerrar con broche de oro mi tesis.

*Proverbios 22:12 “Los ojos de Jehová velan por la ciencia; Mas él trastorna las cosas de los prevaricadores”.*

A mi Familia

A mi madre: Viviana Cordero Guerrero, quien en sus apellidos lleva el emblema más significativo de lo que heredé a esta gran mujer; el corazón de amor y humildad, por considerarme la más pequeña del rebaño de Dios, y el espíritu de Deborah que tiene una mujer de lucha, sin mentalidad de derrota.

*Proverbios 31:10 “Mujer virtuosa, ¿quién la hallará? Porque su estima sobrepasa largamente a la de las piedras preciosas”.*

A mí amado esposo: Arnoldo, por su ejemplo de fortaleza, trabajo incansable y grandes logros, como el hombre que Dios me dio para ser el pilar y baluarte de mi hogar y el compañero de mi vida.

*Cantares 8: 6 y 7 “Ponme como un sello sobre tu corazón, como una marca sobre tu brazo; Porque fuerte es como la muerte el amor. Las muchas aguas no podrán apagar el amor, Ni lo ahogarán los ríos”.*

A mis hermosos hijos: Ana Jimena, Marcos Arnoldo e Issa Fabiola, quienes han dado el significado más maravilloso a mi vida, son una enorme bendición cada uno de ellos.

*Isaías 61:9 “Y la descendencia de ellos será conocida entre las naciones, y sus renuevos en medio de los pueblos; todos los que los vieren, reconocerán que son linaje bendito de Jehová”.*

Palabras Clave: Liderazgo, Organizaciones, No Lucrativo, Compromiso y Lealtad

*Key Words: Leadership, Organizations, Nonprofit Commitment and Loyalty*

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones, son entidades abstractas, pero reales que pueden considerarse “vivas”, esto desde luego en el sentido, metafórico, ya que cuando una organización deja de existir, no es inusual referirse a la muerte de esa entidad. Por ende, a fin de subsistir, es necesario que estén sustentadas en un patrón de creencias, valores y expectativas compartidas, mientras que aprenden a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna de la vida organizacional. Shein, (1980). Citado por Ivancevich, Gibson, Donnelly; (2006).

El actual modelo económico, ha provocado el surgimiento de múltiples organizaciones, las cuales han revolucionado la base de la relación tradicional: Empresa-Trabajador; lo que repercute en nuevas relaciones laborales. Organizaciones de carácter no lucrativo, tales como Escuelas y Universidades, Centros de Readaptación Social, Unidades Militares, Sindicatos, Partidos Políticos, Asociaciones Religiosas, Voluntarias, etc. En ellas se genera un importante campo de trabajo, Peiró (1991).

Pero, ¿qué sucede en las organizaciones donde no existe un vínculo formal, o expreso de la relación laboral, en el que no se plasmen los derechos y obligaciones recíprocas que emergen de un contrato colectivo de trabajo, o de un contrato de prestación de servicios profesionales independientes?, ¿será posible considerar que es válida una relación de trabajo bajo simples expectativas, entre los miembros de una organización en la que se encuentren afiliados voluntariamente; y sin la obtención de un sueldo, por sus servicios?.

Es en este contexto donde el concepto tradicional del “contrato psicológico”, como un determinante de la conducta humana, ha adquirido una renovada relevancia.

En el presente estudio se pretende analizar las características en el desempeño laboral de una organización no lucrativa, en el municipio de Monterrey, México. Sustentando como propósitos de mi interés en el tema son: en primer orden, el hecho de poder satisfacer una necesidad latente sobre un posible problema de liderazgo, en dicha organización, a fin de proponer un cambio o el logro de distintas metas, para obtener una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones.

Aunado a esto comenzó en mí un fuerte propósito de investigación, centrada en entender la forma en que se desenvuelve el liderazgo de servicio en este tipo de organizaciones, obteniendo un mayor conocimiento sobre lo que está sucediendo, y porque ocurre, asentando bases para una propuesta de futuras investigaciones en el ámbito de la Psicología organizacional.

### 1.1 DIAGNÓSTICO INICIAL.

Ante el planteamiento del líder principal de la organización a estudio, se precisó que existe una marcada falta de compromiso por parte de algunos líderes y miembros de la misma para trabajar y desempeñarse productivamente bajo las premisas establecidas en la misión que conforma dicha organización, y ante los principios de normatividad que la regulan.

El compromiso fue definido como la obligación de trabajo en manera persistente en la formación de nuevos líderes y obreros, a fin de habilitarlos en diferentes áreas y actividades específicas, por medio del entrenamiento y capacitación continua y la evaluación cualificada de la experiencia de campo, con el objetivo de desarrollar un liderazgo efectivo.

El compromiso con la organización, es una variable predefinida y atendiendo que la presente investigación es de carácter cualitativo, el foco de atención puede ser aumentar la comprensión de lo que significa para los líderes y miembros de una organización sin fines de lucro, sentirse comprometidos con ella.

## 1.2 OBJETIVO GENERAL

Analizar las características y los efectos del contrato psicológico, que surgen en el desempeño laboral de un grupo de líderes y el líder principal de una organización no lucrativa localizada en la región noreste de México, a través de la identificación de las expectativas mutuas percibidas por dichos líderes, con el fin de determinar, si la correlatividad en el cumplimiento o incumplimiento de dichas expectativas, influye en el nivel de compromiso y satisfacción laboral, así como en su deseo de permanencia o abandono de la organización.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Describir las características y los efectos del contrato psicológico que surgen en el desempeño laboral de una organización no lucrativa localizada en la región Noreste de México.
- 2) Identificar las expectativas laborales percibidas por los miembros del grupo de líderes, y del líder principal de la misma.
- 3) Verificar si la correlatividad en el cumplimiento o incumplimiento de dichas expectativas, influye en el nivel de compromiso y satisfacción laboral.
- 4) Verificar así mismo si ello repercute en su deseo de permanencia o abandono de la organización.

## 1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1. ¿Qué hace a los miembros y líderes de una organización no lucrativa tener un alto sentido de compromiso con dicha organización para desempeñarse en forma efectiva?
2. ¿Qué expectativas laborales debe ofrecer el líder principal de una organización no lucrativa, para obtener un alto sentido de compromiso del grupo de miembros líderes de dicha organización?
3. ¿Cuáles expectativas laborales tienen los miembros del grupo de líderes para ofrecer y desempeñarse en forma eficiente y productiva?



## 1.5 HIPÓTESIS

- A) Las personas que forman parte de una organización no lucrativa se muestran más comprometidas y con un mayor interés por el servicio, cuando perciben un ofrecimiento de expectativas recíprocas por parte de la organización en que se desempeñan.
- B) Si existe una correlatividad mutua de confianza en el cumplimiento de las expectativas laborales de los miembros de una organización no lucrativa, entonces existirá un alto nivel de implicación laboral, así como de satisfacción y desempeño productivo.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante conocer las expectativas laborales de los miembros de la organización; primero para conocer si existe una correlatividad, es decir, si ante el cumplimiento de “X”, se obtiene por consecuencia el cumplimiento de “Y”, y luego para conocer en qué forma influyen en el ambiente organizacional, estas actitudes a través del cambio.

Es necesario aclarar que para los fines del presente trabajo académico, fue necesario aplicar los principios generales de las teorías sobre administración organizacional, ya que inherentemente una asociación religiosa debe aplicarlos para desarrollar en forma eficiente la estructura y estrategias en que se sustentan los procesos de sus relaciones laborales.

Este estudio, no pretende inducir las más profundas convicciones de los líderes de dicha organización, desde luego que esto no es un análisis de la doctrina teológica, pues dicha normatividad así como sus valores y principios no serán discutidos aquí.

Por lo que, conforme a los principios de ética en la investigación, y sus valores acordes con los cuales los miembros y líderes se desempeñan en su organización, no se pretende alterarlos en sus creencias respectivas.

No obstante, sabemos que, los valores, las creencias y las tradiciones, juegan un rol significativo en la cultura de este tipo de organizaciones, por lo que también podrían presentarse pautas de comportamiento resistentes al cambio.

### 1.7 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- a) La muestra elegida para la realización de la presente investigación, está limitada a dos grupos de líderes, que se desempeñan en la organización a estudio, ya que en esta forma se trabaja el liderazgo en dicha organización.
- b) Debido a la naturaleza “sui generis” de la presente investigación los resultados que se obtengan, no podrán generalizarse ni aplicarse a la realidad y problemática de otras organizaciones no lucrativas.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### 2.1 ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Las organizaciones no lucrativas también son conocidas como el tercer sector (de origen francés), sector no lucrativo u organizaciones sin fines de lucro (“*Nonprofit Organizations*” empleado en los Estados Unidos), sector caritativo (de origen inglés), sector de organizaciones no gubernamentales (ONG), sector voluntario (en literatura anglosajona predominantemente inglesa), sector independiente (usado en Norteamérica), sector filantrópico (empleado en los países anglosajones), sector no gubernamental privado (adoptado por los países que reciben ayuda internacional), economía social (de origen francés), sistema intermediario (de origen alemán) e iniciativa privada (en Holanda) Eleta, P. (2000), citado por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008). Y a pesar del crecimiento en la literatura académica sobre organizaciones no lucrativas la teoría organizacional de las mismas todavía no ha sido explorada, en otras palabras, la literatura sobre las organizaciones no lucrativas “no provee de un adecuado y minucioso estudio de su estructura”. Themudo, N. (2000) citado por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008) De tal manera que esta situación vuelve difícil el estudio de las mismas. A esta dificultad académica se debe agregar la complejidad en su número, puesto que en el mundo existen

alrededor de 546,000 organizaciones no lucrativas. Themudo, N. (2000), citado por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008)

Un rasgo distintivo de este tipo de organizaciones es que las personas y los líderes que trabajan en este campo tienen un compromiso apasionado por cumplir su misión y su visión; expresan gran interés en la posibilidad de trabajar juntos para asegurar la sustentabilidad y el crecimiento del sector. Tides Center, (2006), citado por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008)

El mencionar “organizaciones no lucrativas” implica una definición negativa, en el sentido en la cual se expresa que este tipo de organizaciones no tienen que ver con las organizaciones gubernamentales ni con las privadas lucrativas. Esta definición negativa revela la existencia de un espacio intermedio relativamente nuevo, todavía no del todo consolidado, que debe gestionar su esencia ambigua y contradictoria por ser una mezcla de objetivos sociales no homogéneos.” Eleta, P. (2000), citada por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008).

El objetivo de las organizaciones no lucrativas es lograr una sociedad más generosa, participativa, eficaz y justa, y para poder analizarlas debemos aludir a los caracteres que las componen. Zúñiga Pulido, V. (2005) citada por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008).

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Las organizaciones no lucrativas, para ser consideradas como tales, presentan cinco características:

a) Son Organizaciones: Para ser organizaciones, las instituciones deben poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos, límites organizativos y un documento de constitución. Según esta definición, la formalidad (tener algún estatus legal) de la agrupación no es requisito para que sea considerada organización.

b) Son Privadas: Las instituciones deben tener existencia separada de los poderes públicos, es decir, deben estar separadas estructuralmente de los organismos públicos y no ejercer ninguna potestad pública. Tampoco pueden ser una unidad instrumental del gobierno ni pueden realizar actividades que se financien en forma integrada con las finanzas gubernamentales. No obstante, las instituciones pueden recibir ingresos o aportes públicos, o pueden tener funcionarios públicos entre sus directivos.

c) No distribuyen utilidades entre los miembros: Se considera sin fines de lucro a las instituciones que no distribuyen los beneficios generados entre sus titulares o administradores. Vale decir, no están guiadas por un interés comercial. Cabe señalar que estas entidades pueden acumular excedentes en un ejercicio determinado, sin embargo, éste debe ser reinvertido en la misión básica de la entidad.

d) Son Autónomas: Esta característica alude al hecho de que las organizaciones controlan sus propias actividades, poseen procedimientos propios de gobierno interno y disfrutan de un grado significativo de autonomía.

e) Son Voluntarias: Esta condición se refiere a que la participación, membresía y contribución de tiempo o dinero a este tipo de institución, no debe ser obligatoria o estipulada por ley.

### 2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Las Organizaciones no lucrativas se pueden clasificar tanto por su actividad como por su rol en la sociedad. Para el primer caso, existe un sistema de clasificación internacional para las organizaciones no lucrativas, llamada en inglés *International Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO), en el cual se agrupan las distintas actividades de las organizaciones en 12 grupos. Universidad Jhon Hopkins, citada en Ojeda, J. M. (2006) citada por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008). La clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (ICNPO) es la siguiente:

GRUPO 1 Cultura y recreación	1100 Cultura y arte: Producción de medios y comunicaciones; artes visuales, arquitectura, cerámica; desarrollo de artes; sociedades humanísticas, históricas y literarias; museos; zoológicos y pisciculturas
	1200 Deportes: Clubes deportivos amateur, clubes deportivos de barrio, centros de entrenamiento y competencias, fitness centers.
	1300 Otras actividades recreativas Clubes sociales y de recreación para individuos o comunidades; clubes de la tercera edad, clubes de mujeres y clubes de servicios
GRUPO 2 Educación e Investigación	2100 Educación básica y media: Educación pre-básica, básica y media
	2200 Educación superior: Educación proveedora de grados académicos
	2300 Otra educación: Educación técnica; formación para adultos; capacitación; educación diferencial; escuelas de especialidades
GRUPO 3 Salud	2400 Investigación: Investigación médica; investigación de ciencia y tecnología; investigación social y estudios políticos
	3100 Hospitales y rehabilitación: Hospitales, clínicas y rehabilitación de pacientes
	3200 Residencias de la tercera edad: Asilos de ancianos, cuidado residencial
	3300 Salud mental y servicios de urgencia psiquiátricos: Hospitales psiquiátricos, tratamientos mentales, prevención de crisis mentales
GRUPO 4 Servicios Sociales	3400 Otros servicios de salud: Educación sobre salud, cuidados terapéuticos, servicios médicos de rehabilitación, servicios médicos de emergencia
	4100 Servicios sociales: Servicios para menores, servicios para jóvenes, servicios familiares, servicios para discapacitados, servicios para ancianos, autoayuda y otros servicios sociales personales
	4200 Emergencias y ayuda humanitaria: Prevención y control de emergencias y desastres; asilos temporales, asistencia para refugiados.
GRUPO 5 Medio Ambiente	4300 Apoyo económico y manutención: Asistencia económica y material para discapacitados.
	5100 Medio ambiente: Control de polución, conservación y protección de recursos naturales, desarrollo de espacios abiertos
GRUPO 6 Desarrollo Social y Vivienda	5200 Protección de animales: Protección y preservación animal y de vida silvestre; servicios veterinarios
	6100 Desarrollo económico, social y comunitario: Organizaciones comunitarias y vecinales, desarrollo económico, desarrollo social.
	6200 Vivienda: Desarrollo, construcción y financiamiento de hogares, asistencia para hogares, comités de desarrollo urbano y rural (agua, luz, caminos y otros).
GRUPO 7 Promoción de Derechos, Asesoramiento Legal y Política.	6300 Empleo y formación: Programas de capacitación, orientación vocacional, rehabilitación vocacional y de cesantes.
	7100 Promoción de derechos y asesoramiento legal: Organizaciones de defensa de derechos de grupos y civiles, asociaciones étnicas y asociaciones cívicas y de derechos humanos.
	7200 Derecho y servicios jurídicos: Servicios legales, prevención de crímenes, rehabilitación de inculpadados, apoyo a víctimas, asociaciones de derechos de consumidores.
GRUPO 8 Intermediarios Filantrópicos y Promoción de Voluntariado	7300 Organizaciones políticas: Partidos y organizaciones políticas.
	8100 Intermediarios filantrópicos: Fundaciones privadas que intermedian y otorgan becas y fondos concursables.
GRUPO 9 Organizaciones Internacionales	8200 Promoción de voluntariado: Instituciones que promueven el voluntariado
	9100 Actividades internacionales: Programas de intercambio, amistad y cultura; organizaciones de asistencia; organizaciones que actúan en desastres; organizaciones de paz y derechos humanos
GRUPO 10 Religión	10100 Congregaciones y asociaciones religiosas: Congregaciones y asociaciones religiosas.
GRUPO 11 Asociaciones de Empresarios, Profesionales y Empleados	11100 Asociaciones de empresarios: Asociaciones que promueven, regulan y protegen los derechos de los empresarios.
	11200 Asociaciones de profesionales: Asociaciones que promueven, regulan y protegen los derechos de los profesionales
	11300 Asociaciones de empleados: Uniones laborales, sindicatos y sindicatos de trabajadores independientes.
GRUPO 12 No Clasificados en otra Categoría	12100 NCOC: Para complementar las características que debe cumplir una organización no lucrativa y la clasificación internacional, también se clasifican dependiendo del rol que cumplan en la sociedad las mismas: 1) Organizaciones cuya actividad tiene un rol expresivo: defensa de derechos, actividad cívica, actividades culturales y de recreación, entre otras. 2) Organizaciones cuya actividad tiene un rol de servicio: educación, servicios de salud, beneficencia, entre otras.

Tabla 1. Clasificación Internacional para las organizaciones no lucrativas (International Classification on Nonprofit Organizations ICNPO) Universidad Jhon Hopkins, comentada en Ojeda, J. M. (2006) citada por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008).

## 2.4 FUENTE DE INGRESOS DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Las Organizaciones no lucrativas pueden adquirir sus ingresos por tres medios:

- a) Ingresos de generación propia, que incluyen pagos por venta de bienes y servicios, pagos de membresías y retorno de inversiones
- b) Ingresos de filantropía, que incluyen donaciones individuales y de empresas
- c) Ingresos del gobierno o sector público, que incluyen subvenciones, pagos por contratos o convenios, transferencias y fondos concursables. Ojeda, J. M. (2006), citado por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008).

## 2.5 ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN MÉXICO

Si los trabajos académicos sobre organizaciones no lucrativas son escasos de manera general, estos se reducen aún más cuando se llevan a un país específico, como es México. Themudo, N. (2000) citado por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008). Además, de acuerdo al documento de trabajo (*white paper*) del Tides Center, el sector de las organizaciones no lucrativas en México se encuentra en una etapa de infancia por lo cual aún cuenta con un “gran potencial de crecimiento”. Respecto al tamaño del sector varían los datos dependiendo de la fuente, por ejemplo de acuerdo al Sistema de Administración Tributaria (SAT) existen 5,600 organizaciones con datos del 2005, una caída en su número respecto al 2003 cuando había 7,000 organizaciones; de donde la mayoría se dedica a la educación. Para la SEDESOL (Secretaría de Desarrollo Social) son 1819 organizaciones. Tides Center (2006) citado por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008).

Vale la pena comentar, que legalmente no existe la figura jurídica de “Organizaciones no lucrativas” como tal en México, más bien se les conoce como “organizaciones de la sociedad civil” o “Asociaciones Civiles”. Por lo mismo, por sociedad civil se entiende como aquel “conjunto social de individuos, instituciones y organizaciones que no forman parte del aparato de gobierno”. (Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil)

Sin embargo, a diferencia de la clasificación de las organizaciones, realizada en el punto anterior, al hablar de sociedad civil, se refiere a la integración tanto de los lucrativos, como de los no lucrativos; tal diferencia en la clasificación parece tener su origen en la perspectiva teórica desde donde se observa este objeto de estudio, mientras una se enfoca más al proceso de organización de los individuos, la otra se enfoca en la resultante de este proceso, esto es una sociedad civil organizada. Además, el término de “sociedad civil” termina siendo ambiguo, debido a que en un inicio “el concepto de ‘sociedad civil’ se contraponía al concepto de ‘sociedad natural’ (*societas civilis* y *societas naturalis*)”. Guerra Pablo, A. (2000), comentado por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008).

Respecto al empleo que ofrecen las Organizaciones sin fines de lucro en México, corresponde al 0.3% las personas remuneradas de la población económicamente activa (PEA) y al 0.1% de voluntarios de la población económicamente activa; teniendo un total de 0.4%. Siendo el último lugar en un ranking de 39 países, ocupando los principales lugares Holanda y Canadá, con 9.2% y 8.4% de personal remunerado respecto a la Población Económicamente Activa y 5.2% y 2.7% de voluntarios respecto al PEA; dando como total un 14.4% y 11.4% del PEA respectivamente; a su vez resalta el caso de Chile quien ocupa el mayor número de empleo voluntario y empleo remunerado. Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008).

Los ingresos de las organizaciones no lucrativas en México tienen su fuente primordialmente en los fondos del gobierno, de las empresas y de sus propias fundaciones, o de las aportaciones o donativos de los mismos miembros; así como de fundaciones internacionales, y de empresarios filantrópicos. Tides Center (2006) citado por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008).

Administrativamente “el sector prefiere soluciones informales en lugar de soluciones institucionales; como lo son de manera específica, los siguientes:

- 1) Los procesos generales de administración son deficientes y es difícil encontrar definiciones institucionales claras sobre ciertos elementos como son la planeación, la

organización, la integración de recursos humanos, la administración, el monitoreo y la evaluación. Además se concentran en proyectos individuales en lugar de desarrollar una visión a largo plazo y fortalecer a sus organizaciones.

2) Las organizaciones no lucrativas no han establecido “procesos formales de planeación estratégica”.

3) Las instituciones carecen de un sistema interno organizacional que integre los roles y las responsabilidades. A pesar de que los individuos siguen cierta jerarquía y cumplen con funciones específicas, no se delimitan en un manual organizacional.

4) Es deficiente la integración de recursos humanos puesto que no seleccionan adecuadamente a su personal y se ignoran las descripciones de puesto, debido a que se contrata con base en recomendaciones.

5) El director administrativo se encarga de la responsabilidad y funciones de la organización, ya sea a través de la centralización de las actividades o compartidas entre el director administrativo y ciertos miembros del consejo.

6) Son deficientes los procesos de monitoreo y evaluación.

7) Las decisiones se toman con base en contingencias y emergencias. Tides Center (2006) citado por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008).

## 2.6 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN MÉXICO

Los sectores que integran a las organizaciones no lucrativas en México se organizan de una manera muy distinta a la Clasificación Internacional para las Organizaciones No Lucrativas, estas son:

Clasificación Internacional	Clasificación en México
1) Cultura y recreación	1) Organizaciones religiosas
2) Educación	2) Sindicatos
3) Salud	3) Fundaciones
4) Servicios sociales	4) De promoción y desarrollo
5) Medio ambiente	5) Dedicadas a educación, capacitación e investigación
6) Desarrollo comunitario	6) Del medio ambiente
7) Defensa de derechos y política	7) Dedicadas a la defensa de acción ciudadana, justicia social, derechos humanos.
8) Fundaciones financieras	8) Asociaciones de mujeres y de jóvenes o estudiantes
9) Organizaciones internacionales	9) Asociaciones que brindan servicios sociales y de salud
10) Religión	10) Promueven tradiciones y cultura indígena
11) Asociaciones de empresarios,	11) Dedicadas a cultura y arte



profesionales y empleados	12) Brindan servicios recreacionales (clubes deportivos, etc.)
12) Otros	13) Organizaciones de profesionistas o de empresarios
	14) Asociaciones comunitarias y otras de carácter informal (cajas de ahorro, sociedades funerarias, grupos de autoayuda, cooperativas)

Tabla 2. Cuadro comparativo de la Clasificación de las Organizaciones no Lucrativas. Zúñiga Pulido, V. (2005) citada por Castillo Bautista, R. & Juárez. A. (2008)

## 2.7 FUNDAMENTO LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN MÉXICO

Para poder constituirse una organización sin fines de lucro en el país, se puede optar por ser una Asociación Civil (A. C.) o por ser una Institución de Asistencia Privada (I.A.P.); la primera se encuentra regida por los respectivos códigos civiles, se encuentran imposibilitadas para recibir herencias o legados; mientras que en el segundo caso se debe apegar a la Ley de Instituciones de Asistencia Privada, así como a la ley en materia de cada entidad federativa, y si pueden recibir herencias o legados.

Ahora bien, a pesar de que “la ley mexicana es vaga e inconsciente de las actividades y el contexto actual del sector”, el fundamento legal de una organización no lucrativa en México que se debe considerar, contempla la siguiente normatividad:

a) El artículo 9º de La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos relativo a la libertad de asociación.

b) La Ley General de Desarrollo Social, asegura el acceso de toda la población al desarrollo social, señala las obligaciones del Gobierno, y establece a las instituciones responsables del desarrollo social.

c) La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, aprobada por el Presidente Vicente Fox a finales de enero del 2004, “...establece que su intención es alentar, aunque no regular al sector, justo lo que buscaban las organizaciones por desconfiar de la intromisión y la supervisión gubernamental”, establece los derechos y actividades que pueden realizar este tipo de organizaciones.

d) La Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, garantiza el acceso a la información federal, toda institución pública que

forme parte del Sistema de Asistencia Pública es a la vez parte de la Administración Pública Federal.

e) La Ley de Asistencia Social, da las bases para un Sistema Nacional de Asistencia Social.

f) La Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público.

g) El Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal.

h) Códigos civiles de las entidades federativas

Mientras que, para el caso del Distrito Federal se deben considerar además:

a) El Código Civil para el Distrito Federal

b) La Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el Distrito Federal, la cual establece en el Capítulo I, artículo 2º, lo que debe ser entendido conforme a la ley por:

1. Asistencia Social: al conjunto de acciones dirigidas a proporcionar el apoyo, la integración social y el sano desarrollo de los individuos o grupos de población vulnerable o en situación de riesgo, por su condición de desventaja, abandono o desprotección física, mental, jurídica o social. Así como las acciones dirigidas a enfrentar situaciones de urgencia, fortalecer su capacidad para resolver necesidades, ejercer sus derechos y, de ser posible, procurar su reintegración al seno familiar, laboral y social. La asistencia social comprende acciones de promoción, previsión, prevención, protección y rehabilitación.

2. Asistencia privada: la asistencia social que se realiza con bienes de propiedad particular.

3. Instituciones: las instituciones de asistencia privada.

4. Fundaciones: las personas morales que se constituyan, en términos de esta ley, mediante la afectación de bienes de propiedad privada destinados a la realización de actos de asistencia social. Zúñiga Pulido, V. (2005) citada por Castillo Bautista, R. & Juárez. A. (2008)

## 2.8 FUNDAMENTOS FINANCIEROS Y CONTABLES DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN MÉXICO.

Debido a que la “Constitución de México establece que los mexicanos y los extranjeros que obtienen sus ingresos de una fuente de riquezas en México deberán contribuir al gasto público de manera proporcional y equitativa”, las finanzas de las organizaciones no lucrativas se encuentran reguladas por:

- a) La Ley de impuesto sobre la Renta,
- b) La Ley de impuesto al Valor Agregado
- c) La Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Además del marco común contable aplicable a todas las organizaciones, en el 2004, el “Instituto Mexicano de Contadores Públicos emitió una serie de boletines contables... con aplicaciones específicas para las organizaciones de este sector. Dichos boletines regulan los objetivos de la información financiera, la manera en la que se presenta la información financiera y la clasificación de los distintos tipos de ingresos que obtienen las donatarias autorizadas.” Tides Center (2006) citado por Castillo Bautista, R. & Juárez, A. (2008).

Posterior al análisis de las organizaciones no lucrativas, desde el punto de vista de sus características, clasificación, fundamentos legales y financieros, es necesario acercarnos a las relaciones interpersonales, en donde surge el comportamiento organizacional de liderazgo, a fin de identificar los vínculos del contrato psicológico que se da entre los miembros de este tipo de organizaciones.

## 2.9 TIPOS DE LIDERAZGO EN UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA

Ahora bien, dado que el presente estudio se llevó a cabo en una organización de carácter religioso, las cuales poseen una estructura interna en la que los individuos se relacionan jerárquicamente, será necesario indagar los procesos que se dan en la relación líder-seguidor en este tipo de organizaciones, a fin de conocer los efectos que se producen en el comportamiento de dichos individuos.

Y por virtud de las características en que se establecen los vínculos de la relación laboral en que está basado el presente estudio, nos enfocaremos a ubicar la clase de liderazgo que se ejerce en una organización no lucrativa, de acuerdo a las teorías y modelos que los investigadores del comportamiento organizacional han desarrollado y que resulten más aplicables a los procesos de entorno laboral en esa categoría de organizaciones.

En este caso a fin de identificar las características de los líderes que se desempeñan en dichas organizaciones atenderemos a una de las teorías de rasgos, que en su conjunto son más bien descriptivas sobre la personalidad y comportamiento de los líderes, como es el rasgo del carisma.

## 2.10 LIDERAZGO CARISMÁTICO

Se define como la capacidad de influir en los seguidores, con base en un don sobrenatural y poderes atractivos. Ivancevich, Gibson, Donnelly., (2006).

Jay A. Conger (2008), propuso un modelo que ilustra cómo evoluciona el carisma. En la Tabla 3 se muestra el modelo de liderazgo carismático en cuatro etapas. En la etapa uno el líder evalúa continuamente el ambiente, se adapta y elabora una visión de lo que debe hacerse. Establece las metas. En la etapa dos el líder comunica su visión a los seguidores, usando cualquier medio que sea necesario. La etapa tres destaca por el trabajo en la confianza y el compromiso. Hacer lo inesperado, asumir el riesgo y ser técnicamente competente, es muy importante en esta etapa. En la etapa cuatro el líder carismático funciona como modelo a seguir y como motivador. El líder carismático utiliza el elogio y el reconocimiento para infundir en los seguidores la creencia de que pueden lograr la visión. Conger, Jay A. (1988) citado por Ivancevich, Gibson, Donnelly, (2006)

ETAPA UNO	ETAPA DOS	ETAPA TRES	ETAPA CUATRO
Detectan oportunidades y deficiencias a explotar Sensibilidad a las necesidades Elaborar una visión estratégica idealizada	- Comunicar la visión - Articular el estado de las cosas y la visión como más atractiva. Articular motivación para guiar a los seguidores	- Construir la confianza Mediante: - Experiencia técnica Toma de riesgos. - Sacrificio personal	- Demostrar los medios para lograr la visión a través del modelado de funciones. Empowerment, y tácticas poco convencionales

		Y comportamiento poco convencional	
--	--	------------------------------------	--

Tabla. 3. Etapas en el liderazgo carismático. Fuente: Adaptado por Jay A. Conger y Rabindra N. Kanungo, “Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership”. San Francisco, 1988. Citado por Ivancevich, Gibson & Donnelly (2006)

Siguiendo esta línea sobre los rasgos de la personalidad de los líderes que se desempeñan en una organización no lucrativa, ahora atenderemos a la descripción de su comportamiento, en la que el líder funciona como un modelo a seguir, el cual es altamente motivador e imitable, desde luego que se puede evidenciar, a través de la producción de resultados tangibles, que son los frutos del esfuerzo realizado con su trabajo, por medio de un verdadero y muy comprometido liderazgo de servicio.

### 2.11 LIDERAZGO DE SERVICIO

J. Oswald Sanders, (1967), afirma que “la naturaleza sobrenatural de la iglesia demanda de un liderazgo que se levante por encima de lo humano.” El cree que este tipo de liderazgo dedicado está en escasez. Si la iglesia va a cumplir con su obligación, debe contar con un liderazgo que sea “acreditado, espiritual y sacrificado”. Acreditado porque a la gente le gusta ser guiada por alguien que inspira confianza y sabe hacia dónde se dirige. Espiritual, porque un liderazgo que no es espiritual resultara únicamente en una quiebra estéril moralmente. Y es sacrificado porque sigue el modelo de entregar su vida en sacrificio por la humanidad. Sanders, O. (1967).

En vez de ser señores este tipo de líderes son siervos es decir que trabajan, en el servicio a los demás antes que exigir el ser servidos ubicándose en un plano de superioridad y de encumbramiento. No así en el liderazgo de servicio, en que la posición del líder superior no es de arriba hacia abajo sino de abajo hacia arriba. Si los líderes están llamados a servir correctamente de acuerdo a estas normas morales superiores, deberían entender estos conceptos del liderazgo de servicio y aprender cómo aplicarlos a su rol como líderes.

Muchas de las personas que obtienen una posición de liderazgo en las organizaciones cristianas, tienen poco o ningún entrenamiento formal en administración y

liderazgo de servicio por lo que carecen de las habilidades básicas para cubrir las demandas comunes en esta área.

Sin embargo el servicio que proporciona un autentico líder no es una obediencia forzada para con un amo desconsiderado, por el contrario hay un compromiso recíproco del siervo con su amo, quien también se compromete por completo con él. Campbell, Fred (2003).

Campbell, Fred.(2003) menciona que un alto ejecutivo de AT&T, llamado Robert Greenleaf se refirió al liderazgo servidor como la única autoridad que merece la lealtad de alguien, ya que este observó que aquellas personas que creían antes que nada en el concepto del servicio, eran también líderes exitosos. “El gran líder es visto primero como siervo, y ese simple hecho es la llave para la grandeza.”

En la búsqueda de un modelo de liderazgo que sea inspiracional y moral. Jill Graham (1991), citado por Campbell Fred (2003). Define al líder siervo de la siguiente manera: Es aquel líder que modela un servicio, sirviendo humildemente a los que lidera en vez de esperar ser servido por ellos. El servicio modelado por el líder servidor es un don que tiende a contagiarse, de tal manera que los seguidores de los líderes siervos son inspirados a pasar el don a otros.

La jerarquía organizacional antigua es hueca y los gerentes de mente abierta reconocen que servir y sustentar desencadena mucha más energía, talento y compromiso que mandar y controlar. La ambición de un líder siervo no está centrada en él mismo, sino en su sacrificio; los siervos lideran por apoyo, no por control, lideran desarrollando a otros, no realizando solos todo el ministerio, guían personas, no las manejan, lideran por amor, no para dominar.

El liderazgo de servicio ve a las personas como el objeto de liderazgo, no como la razón para el liderazgo por lo que los seres humanos, bajo su cargo deben ser servidos y no explotados, respetados y no manipulados. La influencia de un líder siervo no está diseñada para el auto realce, sino para proveer un ambiente de protección y honra a

aquellos que están bajo su cuidado. Ellos no buscan la atención de las personas, ellos la dan a otros. No se concentran en satisfacer sus propias metas y deseos personales; sino que buscan maneras de responder a las necesidades e intereses de sus seguidores.

Sin embargo dicho liderazgo no implica asumir el rol de subordinado, ya que no se trata de ser sumiso ni débil, sino es el cultivo de un rol de apoyo que pone al ego a un lado de la meta de servir a las necesidades de desarrollo de los demás. Practicar un liderazgo servidor no significa echar fuera las ambiciones personales y metas de superación en tu carrera, sino que reconoce el instinto impulsor en las personas que quieren alcanzar el éxito personal y la superación en su trabajo.

Puede que ser un siervo no sea lo que muchos líderes tenían en mente cuando decidieron asumir una responsabilidad en la visión y misión de su organización, pero servir a otros es la tarea del liderazgo más gratificante.

El liderazgo servidor está marcado por la humildad y la integridad. La integridad es uno de los diversos rasgos que definen un carácter ejecutivo, en este tipo de liderazgo no hay un sustituto a la integridad; los líderes de integridad son moralmente puros, éticamente sensatos, responsables financieramente, auténticos y honrados. James M. Kouzes & Barry Z. Posner, (1989), citados por Campbell, Fred. (2003).

Dichos autores equiparan la integridad con la credibilidad, la cual es la base del liderazgo. La credibilidad trata de líderes ganando la confianza de sus seguidores, quieren a líderes que se aferran a una ética de servicio y son genuinamente respetuosos de la inteligencia y contribuciones de sus seguidores. Ellos identificaron las características claves de líderes admirados y descubrieron que la honestidad era la número uno de la lista.

Otra cualidad esencial en el liderazgo servidor es la humildad, esta es la opción de escoger tratar a los demás como más importantes que nosotros.

Por otra parte, si conforme a los objetivos de la presente investigación, se pretende conocer la relación causa efecto en la conducta del líder principal con sus

seguidores, entonces será necesario incursionar en la teoría de liderazgo de las atribuciones ya que esta intenta explicar las causas de los comportamientos que se suscitan en los ambientes organizacionales y puede ofrecer algunos pronósticos acerca de la respuesta de un líder al comportamiento de un seguidor, y a su vez, la forma en que la conducta del líder influye en el desempeño del seguidor y en la satisfacción laboral. Ivancevich, Gibson, Donnelly; (2006).

Y es aquí, donde ubicamos la relación de liderazgo que se establece en organizaciones, de carácter religioso ya que en estas se enfatiza al liderazgo de tipo transformacional como un proceso de intercambio en el cual el líder influye, motiva y estimula a sus seguidores para lograr los objetivos acordados y a su vez un liderazgo transaccional en donde los seguidores son recompensados por tales logros.

En ese orden de análisis resulta aplicable, el Modelo de Liderazgo de Rango Total, que comprende tanto el liderazgo transaccional como el transformacional.

## 2.12 MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO TOTAL

El liderazgo transformacional es definido por Bass (1994), citado por Vega, C. & Zavala, G. (2006) como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder.

Por otra parte, define al liderazgo transaccional, como aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de este pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.

A partir de estos constructos, Bass & Avolio (1994), citado por Vega, C. & Zavala, G. (2004) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien estos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional.

El liderazgo transformacional está compuesto de carisma, la estimulación intelectual, consideración individual y la motivación inspiradora (Avolio, Bass & Jung, 1999), citado por Vega, C. & Zavala, G. (2004) El componente carismático consiste en



proporcionar a los seguidores un modelo de reglas de conducta ética y un claro sentido de propósito energizante, y la identificación con el líder y su visión articulada (Avolio, *et al.*, 1999). Porque no hay coincidencia teórica y empírica entre el liderazgo transformacional y el liderazgo carismático, las investigaciones previas han utilizado indistintamente ambos términos (Howell & Shamir, 2005), citado por Vega, C. & Zavala, G. (2004)

Bass (1985), citado por Vega, C. & Zavala, G. (2004) describe que los líderes carismáticos tienen gran poder e influencia. Un líder carismático sirve de faro a los subordinados, proporciona claridad cuando la situación no está clara, resuelve las carencias y motiva el cambio mediante la articulación de una visión estratégica. Además, los líderes carismáticos comunicarán altas expectativas de rendimiento, confianza de exposición, toma de riesgos que se oponen al status quo, y hacer hincapié en una identidad colectiva (Shamir, 1991; Ehrhart & Klein, Jacobsen & House), citado por Vega, C. & Zavala, G. (2004) Otras conductas que a menudo se exhiben por líderes carismáticos incluyen el establecimiento de ejemplos y hacer sacrificios personales (Yorges, Weiss, & Strickland, 1999, Jacobsen & House), citado por Vega, C. & Zavala, G. (2004)

Debido a la confianza exhibida y la toma de riesgos, los seguidores de los líderes carismáticos quieren identificarse con ellos para emularlos. Tienen las cualidades de la estimulación intelectual e individual (Conger & Kanungo, 1988), citado por Vega, C. & Zavala, G. (2004) La estimulación intelectual es una cualidad que puede ser caracterizada cuando el líder obtiene seguidores para cuestionar la forma probada y verdadera de la resolución de problemas, y alienta a los seguidores a cuestionar los métodos que utilizan para mejorar en ellos (Avolio, *et al.* 1999). Los seguidores experimentan mayor motivación, afecto positivo hacia el líder y las tareas, seguridad en sí mismos, el acuerdo y apoyo a las políticas líder, y el conflicto de rol y la ambigüedad bajan (Jacobsen & House, 2001, Shamir, 1991). También confían más en sus líderes y hacen un esfuerzo extra para dar un alto rendimiento (Jacobsen & House, Zool & Shamir), citado por Vega, C. & Zavala, G. (2004)

Los seguidores de estos líderes, suelen tener un alto sentido de la significación asociadas a su función. Los líderes carismáticos apelan a ese sentido de significado para motivar a sus empleados y la conexión de sus objetivos o ideas a las funciones del empleado (Shamir, 1991). Kark, Shamir, & Chen (2003), citado por Vega, C. & Zavala, G. (2004)

El desarrollo de los factores de liderazgo transformacional ha evolucionado a partir de la investigación de Bass. El identifico seis factores que describen a los líderes transformacionales. Los cuatro primeros se aplican al liderazgo transformacional y los últimos dos se aplican al liderazgo transaccional:

1. Carisma o influencia idealizada.
2. Motivación inspiracional.
3. Estimulación Intelectual.
4. Consideración Individualizada.
5. Recompensa Contingente.
6. Administración por Excepción.

En este orden de ideas, una vez analizado el tipo de liderazgo que resultaría ser el más aplicable en las relaciones laborales de una organización religiosa, se debe proceder a identificar el vínculo implícito que surge entre los individuos y la organización, empezando por conceptualizar lo que se identifica como contrato psicológico.

### 2.13 CONTRATO PSICOLÓGICO

Los cambios sociales han afectado a la relación entre los trabajadores y sus empresas, otorgándole más relevancia a la satisfacción de las expectativas de ambas partes. De aquí la importancia del contrato psicológico, que ayuda a comprender mejor las necesidades y permite que la relación sea lo más satisfactoria para todos.

Para cualquier compañía, su capital es el equipo humano, que es capaz de transformar los conocimientos y medios materiales en resultados.

Es de vital relevancia resaltar que el trabajo cumple una serie de funciones sociales muy diversas e importantes (Palaci & Peiró, 1995), citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) involucrando aspectos emocionales y afectivos de la persona, junto a los cognitivos y comportamentales.

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

#### 2.14 CONCEPTO DE CONTRATO PSICOLÓGICO

Argyris (1960), citado por Tena, G. (2002) define al contrato de trabajo psicológico como: “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones”.

Levinson, *et al* (1962), definen al contrato psicológico como “el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo”. Afirman que el contrato psicológico que está basado en la reciprocidad, es crítico para la integración de la persona en la organización, para la satisfacción de sus necesidades y para su salud mental. Es más importante que el contrato legal a causa de las expectativas implícitas que no pueden ser resueltas por mecanismos tales como la negociación o bien el uso de la coercitividad para la exigencia de su cumplimiento.

Schein (1980), citado por Tena, G. (2002) define los contratos psicológicos como “un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y otros miembros de esa misma organización”. La organización y sus miembros tienen no sólo expectativas explícitas, sino también implícitas sobre lo que deben dar y obtener de la otra parte en la relación laboral.

Los tres autores anteriores tienen en común el identificar el contrato psicológico como las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal. Pero difieren en que Argyris caracteriza al contrato psicológico por su función negativa. Mientras que Levinson & Schein entienden que tiene una finalidad positiva porque crea una interdependencia entre los trabajadores y la organización, que beneficia a ambas partes al incrementar la productividad, la confianza y la satisfacción laboral.

En el enfoque tradicional (Rousseau, 1995), citado por Tena, G. (2002) hace alusión al contenido del contrato psicológico, al hacer referencia al conjunto de obligaciones recíprocas, desde la perspectiva del empleado, desde la del empleador o desde ambas.

El contrato psicológico es el mutuo intercambio o reciprocidad entre el individuo y la organización. Comprende el proceso de influencia para reconciliar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los de los empleados, y llegar a un acuerdo basado en la confianza sobre la otra parte. En este contrato se estipula principalmente, la “renta psicológica” que será entregada al individuo a cambio de su compromiso para trabajar a favor de la organización.

El contrato psicológico actúa para ambas partes. Son las expectativas percibidas por el individuo y la organización sobre su relación y sus mutuos intercambios, y representa un conjunto de compromisos invisibles recíprocos para aquellos que forman parte de las relaciones de trabajo.

En este sentido, la organización espera que el individuo despliegue todos sus esfuerzos y se realice en su trabajo a favor de la organización, mientras que el individuo espera no sólo una comprensión, sino también un trato justo y correcto por parte de la organización. Si la empresa no responde a las esperanzas del trabajo es probable que éste rescinda su compromiso de lealtad o adopte una actitud de alejamiento y apatía hacia la

empresa, limitándose sólo a cumplir las funciones inherentes a su puesto y en su estricto horario de trabajo (Huse & Bowdith, 1988), citado por Tena, G. (2002)

## 2.15 FASES DEL DESARROLLO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

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

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

### 1ª Fase. Creación de los contratos psicológicos.

El establecimiento del contrato psicológico comienza en el momento que la organización comienza a realizar autopromoción para tener buena imagen ante el público y la sociedad en la que ubica. Es decir, empieza a crearse durante los procesos de reclutamiento y selección, donde las partes acuerdan los aspectos formales de la relación laboral (Dunahee & Wangler, 1974). Citado por Reyes, Y. & Martínez, I (2006) Es aquí, por tanto, donde empieza la relación entre el individuo y la organización, puesto que si la empresa tiene buena reputación tendrá más y mejores candidatos para optar a puestos de trabajo dentro de ella (Williamson, 1985), Citado por Reyes, Y. & Martínez, I (2006)

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

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

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

### 2ª Fase. Mantenimiento de los contratos psicológicos.

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

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

Shore & Tetrick (1994) ven el desarrollo del contrato psicológico “como un proceso orientado a una meta”. Dependiendo de sus fines u objetivos, las personas buscan determinada información a la vez que ignoran otra. Diferentes representantes de la empresa, por ejemplo un directivo y un seleccionador, pueden enviar mensajes incompatibles en cuanto a lo que la organización espera del trabajador. Las consecuencias serán que el individuo recibirá señales distintas y esto le llevará a tener una percepción confusa de los términos del contrato (Herriot & Pertenton, 1997), citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) pudiéndose incluso percibir la ruptura del contrato psicológico. Esta situación justifica la última fase que describimos a continuación.

### 3ª Fase. Ruptura de los contratos psicológicos.

Cuando la relación entre ambas partes empieza a deteriorarse se produce lo que es conocido como la ruptura del contrato psicológico. Este proceso definido como la “percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de

sus promesas y obligaciones para con ella” (Rousseau, 1989; Robinson, 1996), citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) inicia la fase última en la gestión de estos contratos.

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

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

#### Ruptura por parte de la Empresa

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

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

#### Ruptura por parte del Trabajador

Se produce cuando una de las partes, sobre todo si es la del trabajador, percibe la violación del contrato psicológico establecido. Robinson & Rousseau (1994) citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) distinguen cuatro líneas de conducta posibles por parte de ese empleado:

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

- 1) Comunicación. Expresando cualquier sensación percibida, para ayudar a reducir pérdidas y a restaurar confianza, de forma que se pueda seguir manteniendo la relación laboral y el contrato psicológico entre ambas partes.
- 2) Silencio. Una forma de non-response, que refleja una buena voluntad de aguantar o de aceptar circunstancias desfavorables con la esperanza de que puedan mejorar.
- 3) Destrucción. Esto puede provocar desde la negligencia de sus deberes al detrimento de los intereses de la organización, realizando comportamientos ineficaces como retardos en el trabajo o incluso actos de vandalismo, hurtos o espionaje. En este punto el trabajador lo que pretende es dañar a la empresa como compartida al daño que él ha padecido por no haberse cumplido sus expectativas por parte de la organización.

## 2.16 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO, MANTENIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

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

Según Lester, *et al.* (2002) los empleados identifican como los factores emocionales más valorados a la hora de decidirse por un nuevo empleo las oportunidades reales de promoción dentro de la organización, la confianza y el respeto, la comunicación abierta y honesta, el trato justo..., entre otras muchas. Previamente, Rousseau (1990) citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) ya había comprobado que éstos eran los aspectos más mencionados por los reclutadores de personal en las entrevistas, pero no había conseguido constatar la importancia que los trabajadores le otorgaban. Sin embargo, la literatura identifica como los más importantes los siguientes:

El compromiso. Éste es un factor muy importante en la medida en que conduce a la cooperación, reduce la tentación de alternativas atractivas a corto plazo (abandono de la empresa) y aumenta la rentabilidad (Anderson & Weitz, 1992; Morgan & Hunt, 1994; Andaleeb, 1996), citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) Es muy importante señalar



que entre las actitudes de los empleados, el compromiso organizacional es una de las que más interés despierta en la actualidad.

Así podemos decir que el compromiso comprende el deseo y la utilidad de una parte de tener una relación a largo plazo con la otra (Dwyer, *et al.* 1997), citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) Para intentar explicar mejor éste factor, se suelen enumerar tres dimensiones dentro de su definición: A) la expectativa de continuidad (Crosby *et al.* 1990; Doney & Cannon, 1997), citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) b) el deseo de continuidad (Anderson & Weitz, 1989; Moorman *et al.* 1992), y c) la buena disposición para invertir (Anderson & Weitz, 1989; Morgan & Hunt, 1994), citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006)

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

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

La confianza es una característica propia de las relaciones exitosas. Ganesan (1994) citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006), la define como “una creencia, un sentimiento o una expectativa respecto a la otra parte de la relación de su fiabilidad y de su intencionalidad”. De igual manera, Das & Teng (1998) citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006), la conceptualizan como “el grado en el que el que confía mantiene una actitud positiva hacia la buena voluntad y la fiabilidad de la otra parte, en una situación de intercambio”.

Dentro de la definición de confianza hemos de diferenciar dos componentes: 1.- La credibilidad y 2. La benevolencia. La credibilidad nos dirá el grado en que una de las partes entiende que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente, mientras que la benevolencia, es la creencia que una de las partes tiene en que la otra establecerá propósitos beneficiosos para la primera cuando surjan

nuevas condiciones, para las cuales no se ha realizado un compromiso, de tal manera que se puede entender como el grado en que un socio de la relación está realmente interesado en el bienestar del otro y se siente motivado para buscar el beneficio conjunto (Doney & Cannon, 1997), citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006)

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

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

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

La cooperación. Este factor influye positivamente en los resultados futuros, en términos de satisfacción o desempeño (Anderson & Narus, 1990) citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) y facilita el mantenimiento del contrato psicológico entre las partes.

La personalidad. En el estudio de Usman, *et al.* (2004), se analiza como la personalidad de los trabajadores afecta a la elección, la comprensión y la promulgación de los contratos psicológicos. Las implicaciones emocionales de la personalidad marcan las características más relevantes a la hora de la elección del tipo de contrato conseguido tras la negociación. Las características cognitivas y afectivas de la persona determinan su forma de entender y percibir el tipo de contrato, su inicio y su fin o violación, de forma diferente a otro individuo. En este sentido Rousseau (1989) citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) destacaba como características de estos contratos su naturaleza altamente personal, idiosincrásica y con una visión propia del mismo por cada una de las partes. Finalmente, la promulgación viene definida por el comportamiento y las actitudes de cada empleado, influenciados por su personalidad, lo que va a tener su impacto en la

organización y va a afectar a los términos del contrato ofrecidos por un empresario o modificar de alguna manera la relación contractual.

## 2.17 HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

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

1.- La formación. Cuando el trabajador se incorpora a la empresa, la posibilidad de recibir formación sobre las materias necesarias para el buen desarrollo de su tarea profesional, hace que el empleado perciba un mayor grado de preocupación por él y su rendimiento, y por tanto que las expectativas creadas se vayan alcanzando. Si posteriormente, una vez consolidado en la compañía, ésta le da oportunidades para seguir formándose, sin necesidad de que el empleado lo demande expresamente, podrá mejorar su carrera dentro de la organización, lo que propiciará una buena relación y un mayor grado de vinculación entre ambas partes.

2.- El liderazgo. Cuando el individuo integrado en la organización tiene un bajo rendimiento, por el motivo que sea, no se puede esperar que la situación cambie repentinamente. Si pretendemos conseguir la conducta deseada, el líder debe premiar lo más pronto posible el más leve rasgo de conducta apropiada que exhiba el trabajador en la dirección indicada; de igual manera debe continuar premiándolo a medida que se vaya acercando más y más al rendimiento que el líder espera. La recompensa debe estar en el tipo de conducta, de tarea y de relación que requiera la situación, avanzando paulatinamente hacia un estilo de delegación. El fin es lograr un ambiente de confianza y respeto mutuo entre ambas partes.

3.- La satisfacción social. Si la empresa consigue mejorar la satisfacción de sus trabajadores, estos estarán dispuestos a involucrarse más con la organización, de forma que desarrollarán un mayor compromiso organizacional. Este concepto de satisfacción social fue definido por Geyskens & Steenkamp (2000) citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) como "... la evaluación de cada una de las partes de los aspectos psicosociales de su relación, en la que las interacciones con la otra parte son satisfactorias, gratificantes y fáciles".

## 2.18 EFECTOS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

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

El mantenimiento de un contrato psicológico por parte del empleado ayuda al desarrollo de altos niveles de compromiso, confianza, satisfacción personal y profesional, desarrollo profesional, reducción de la distancia social entre él y la empresa (D'Art, *et al.* 2006), un mayor rendimiento (Topa, Palací & Morales 2004) y por tanto, mayores posibilidades de promoción y de retribuciones. Además del claro efecto en las relaciones entre trabajador y empresa (Topa, Palací & Morales 2004).

En el ámbito empresarial, si los trabajadores están satisfechos en su puesto de trabajo, serán más rentables en el ejercicio de las tareas, las desarrollarán de manera más eficiente y con mayor calidad, y por tanto, la empresa conseguirá una mayor productividad y rendimiento empresarial (Topa, Palací & Morales 2004).

Dicho beneficio proviene de dos tipos de resultados generados por el contrato psicológico: los cualitativos y cuantitativos. Los primeros son resultados sociales, provenientes de la relación entre dos partes (Mohr & Nevin, 1990), citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) Y como consecuencia de la influencia de estos resultados cualitativos, se estudia como la organización genera los de carácter cuantitativo, se estudia como la organización genera los de carácter cuantitativo, es decir, los resultados finales de la organización.

En este sentido, Rousseau (1995), citado por Reyes, Y. & Martínez, I. (2006) recuerda a los empresarios que los contratos psicológicos con los trabajadores son de suma

importancia en lo que se refiere a moral, productividad y al deseo de adaptarse a las nuevas circunstancias elemento este último fundamental en la economía actual.

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

## 2.19 EFECTOS DE LA RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

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

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

En el ámbito económico, se observa que cuando se produce una violación del contrato se da más importancia a las recompensas monetarias, que a los aspectos emotivos de la relación (Wiesenfeld & Brockner, 1993). Además, cuando un trabajador siente que no se han cumplido las promesas por parte de la empresa, o que ha padecido las consecuencias del “mobbing” en su persona, la organización corre el riesgo de sufrir denuncias por parte de dicho trabajador. Esta contingencia debe ser tenida en cuenta por los empresarios, a fin de no incurrir en riesgos de litigios, y a los efectos de adoptar las previsiones que sean necesarias. En este sentido, añadir que las indemnizaciones

procedentes de este tipo de ruptura laboral son bastante superiores a las tarifadas por un despido común (Ley de Contrato de Trabajo), por tratarse de daños y perjuicios que exceden de la mera ruptura de la relación laboral. Finalmente, considerar la disminución del rendimiento del trabajo de ese empleado (Robinson, 1996; Topa, Palací & Morales 2004) y el coste de integrar su sustituto y formarlo hasta que sea tan productivo como el que rompe el contrato. Todo ello tiene claros efectos económicos en la empresa.

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

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

### 3.1 MÉTODO

Para los efectos de llevar a cabo este estudio, se utilizó el Método Cualitativo, por medio de la aplicación, de un diseño etnográfico, que consiste en describir y analizar, el significado que las personas le dan a un comportamiento, realizado bajo circunstancias comunes. Hernández Sampieri, R. (2004)

La herramienta utilizada fue una entrevista semiestructurada, al grupo de líderes y al líder principal de la organización, por medio de la técnica “*asking questions and making theoretical comparisons*”. Strauss & Corbin, J. (1998)

A fin de evitar introducir sesgos o ideas preconcebidas que pudiesen perjudicar los hallazgos de la investigación, fue necesario fusionar las perspectivas tanto de los miembros del grupo que se investiga, a las cuales se les denomina Emic, por tratarse de las opiniones que tienen las personas que están dentro de la organización, las cuales serían comparadas con las percepciones externas de un grupo de cinco investigadores y/o consultores expertos en la materia, lo cual se denomina Etic; a través de una entrevista denominada Panel de expertos en Psicología Organizacional. Dicho análisis comparativo, se estima que produce una descripción más precisa y objetiva del comportamiento del grupo.

Las acciones que se llevaron a cabo en esta fase denominada estudio etnográfico fueron las siguientes:

- 1.- Se realizó una inmersión inicial en el campo, donde actúa el grupo de líderes (observaciones generales del escenario)
- 2.- Se contactaron informantes clave (líder principal y líderes responsables de cada uno de los distintos departamentos en que trabaja la organización.)

3.- Se efectuó una recolección y análisis de datos específicos utilizando como herramientas para recabar datos de manera enfocada en la cultura de trabajo que sostiene el grupo a través de una entrevista semi estructurada a los informantes clave.

4.- Se elaboró un reporte de la recolección y análisis de datos enfocados, con una descripción final y explicaciones de la cultura de trabajo del grupo de líderes.

5.- Dicho reporte se cotejó haciendo un análisis comparativo con los datos obtenidos en las entrevistas efectuadas al panel de expertos en Psicología Organizacional.

6.-Salida del campo.

Por otra parte, además de la obtención de datos cualitativos; en una segunda fase se obtuvieron datos cuantitativos, por medio de la aplicación de dos instrumentos de medición denominados Escala sobre cumplimiento de expectativas del contrato psicológico, y Encuesta sobre Contrato Psicológico, una de 15 ítems y la segunda de 30 referentes

Para el diseño de la Escala sobre cumplimiento de expectativas, se utilizó como base el instrumento Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de B. Bass & B. Avolio al contexto Organizacional Chileno, por Vega, C. & Zavala, G (2004)

Algunos ejemplos de la Escala sobre Cumplimiento de expectativas son los siguientes: “Actualmente he comprobado que la administración de esta organización ha cumplido con lo que esperaba de ella, puesto que: tienen un excepcional liderazgo familiar en forma prioritaria”

Los encuestados deben responder si la organización les ha prometido o no los planteamientos aducidos. La escala de respuestas es de tipo Likert, y para obtener la puntuación se sumó el número de ítems en los que la respuesta tenía un rango del 1 al 4



como valor, obteniendo de esa forma el total de promesas realizadas y promesas cumplidas a cada sujeto.

El Estado del contrato psicológico, se midió con la Escala sobre cumplimiento de expectativas de 15 ítems que recopiló tres dimensiones: Influencia Idealizada, Motivación y Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. Asimismo, el estado del contrato psicológico se midió con la encuesta sobre contrato psicológico con un total de 30 ítems, recopilando seis dimensiones, Confianza Organizacional, Justicia, Satisfacción Laboral, Compromiso, Lealtad, y Abandono.

Algunos ejemplos de ítems que fueron formulados, para evaluar la confianza de los líderes en el líder principal de la organización, son los siguientes: “Confío en que la comunicación y el intercambio de información son transparentes”.

La percepción de justicia se midió con una escala de cinco ítems formulados como planteamientos situacionales, que intentan determinar la percepción de los líderes acerca de si reciben un trato justo o no por parte de la organización.

Algunos ejemplos de ítems son los siguientes: “Están distribuidas en forma proporcional, las tareas y responsabilidades”.

Se estudió el rol mediador de la confianza y la justicia percibida con el cumplimiento o incumplimiento del contrato psicológico, presentándolas como dos posibles variables predictivas, que nos puedan explicar, el grado de compromiso por parte de los líderes subalternos, el nivel de lealtad en que desean permanecer, o bien la intención de abandonar la organización.

### 3.2 PROCEDIMIENTO

En primer lugar, se contactó al líder principal de la organización no lucrativa y se le explicó el propósito de este estudio, solicitándole su colaboración en vías de un mejor desempeño laboral de los líderes a su cargo. Una vez que se consiguió su autorización, se realizaron las entrevistas a los participantes, a la vez que se realizaron las entrevistas a los

cinco consultores e investigadores en Psicología Organizacional. Posteriormente se aplicaron la Escala y las Encuestas a los líderes directivos y subalternos de la Organización, quienes bajo su previo consentimiento por escrito, contestaron los cuestionarios en presencia del entrevistador, quien proporcionó las instrucciones necesarias para su cumplimentación.

## **CAPÍTULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS**

En la primer fase de esta investigación se hizo un análisis cualitativo entre los resultados arrojados en las entrevistas aplicadas, únicamente a los líderes directivos, por estimar conveniente que debido a su jerarquía y experiencia, pudieran tener un mejor dominio en el conocimiento relativo a la estructura y administración de la organización no lucrativa.

Se realizó un análisis comparativo de las entrevistas que se aplicaron en tres grupos de personas clave como lo fueron 7 líderes directivos que fungen como responsables de distintos departamentos en que se constituye el organigrama local. De estos mismos líderes sólo se eligió al de mayor jerarquía, el cual está representado por el pastor de la asociación religiosa, a quien se le aplicó la misma entrevista; pero se cotejaron los datos arrojados por separado. Y por último se analizaron las respuestas de las cinco entrevistas del panel de expertos en Psicología Organizacional.

Se encontraron diferencias significativas entre las opiniones internas de la organización por parte de sus líderes y las manifestadas por el panel de expertos en Psicología Laboral. Los hallazgos pueden resumirse de la siguiente forma: En cuanto a la pregunta relacionada con la filosofía de cultura de trabajo adoptada por la organización, hubo una coincidencia en la frecuencia de respuesta en los tres grupos, que sirvió de

comparación, al expresar que la filosofía de trabajo se basa en una orientación hacia el espíritu de servicio.

El valor que estimaron más elevado los líderes directivos, para tener el perfil de líder religioso es el servicio, siendo distinto para el líder principal, quien opinó que es la absoluta integridad personal.

La motivación más importante para un líder Espiritual, tanto para los líderes directivos como para el pastor es: ser comprometido.

De igual forma la actitud de un líder hacia las personas con quienes trabaja, debe ser, según ambos grupos: servicial

Respecto a los valores organizacionales, el más alto nivel para los líderes directivos es la justicia, mientras que para el pastor es la integridad personal. Aquí se señaló como el valor menos importante el cumplimiento de las promesas ofrecidas.

En las opiniones del panel de expertos en Psicología Organizacional, lo que induce un fuerte compromiso en las organizaciones no lucrativas, es la confianza mutua.

La virtud más elevada para reunir el perfil de un líder religioso, coincidentemente con la expresada por el pastor, los expertos contestaron que era la integridad.

Los valores determinantes para que se dé el compromiso organizacional, según los expertos son: la confianza y la lealtad, no así, para los líderes directivos que es la justicia y para el líder directivo principal es la integridad.

Manifiestan los investigadores y consultores en Psicología Organizacional el contrato psicológico se da en las organizaciones de voluntariado aun y cuando no se recibe alguna remuneración por el servicio prestado.

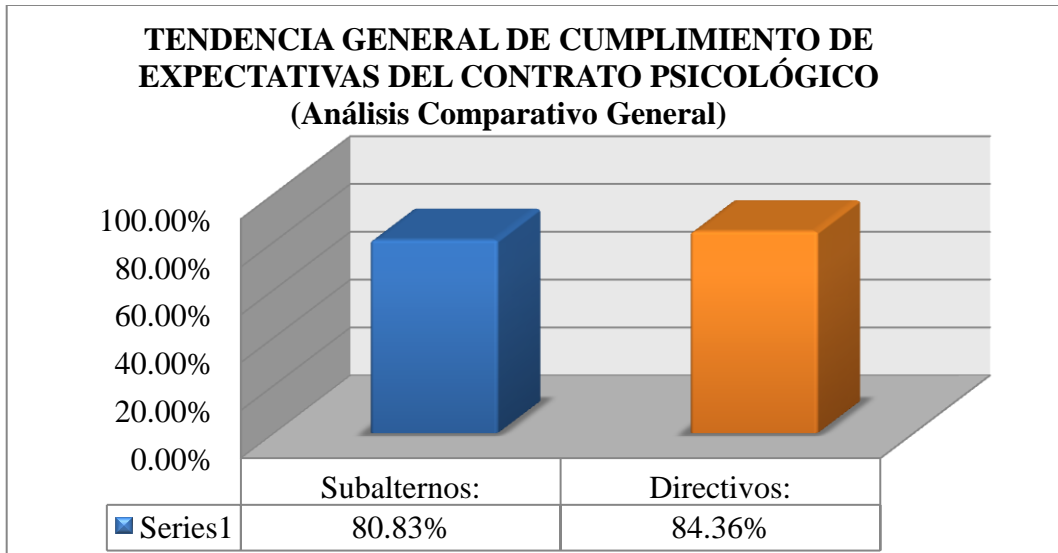
En efecto en lo que se refiere esta opinión es en el sentido de que no hay un pago retributivo en especie por los servicios desempeñados, esto es cierto, más sin embargo

podríamos decir que la recompensa contingente, que pueden obtener las personas que trabajan en este tipo de organizaciones son intangibles o internas, como la satisfacción de logros altruistas que no pueden pesarse, ni medirse.

Por último, lo que opinaron los investigadores y consultores, sobre la variable que induce un fuerte compromiso en las relaciones laborales de tipo voluntariado, no hubo coincidencia, pues las opiniones fueron muy divergentes, en el sentido de que se estimó que eran: el sentido de logro por el servicio, el involucramiento y la consecución de metas altruistas, el reconocimiento por el buen desempeño; el deseo de servir y la identificación con la causa y con la obra.

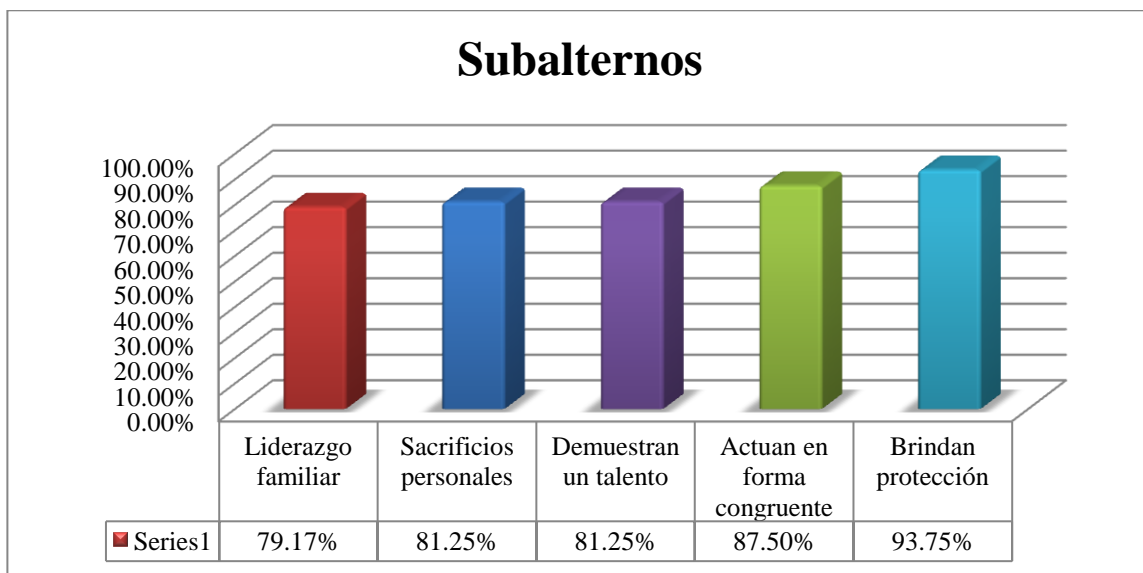
En la segunda fase de esta investigación, se hizo un análisis descriptivo del estado del contrato psicológico, el cual incluye otro tipo de variables de distinta tradición a lo ya investigado sobre contrato psicológico. Esto ya que el contenido del contrato psicológico alude solo al cumplimiento o incumplimiento en que el empleado percibe que la organización ha cumplido, sus promesas o su contrario la ruptura o violación del contrato.

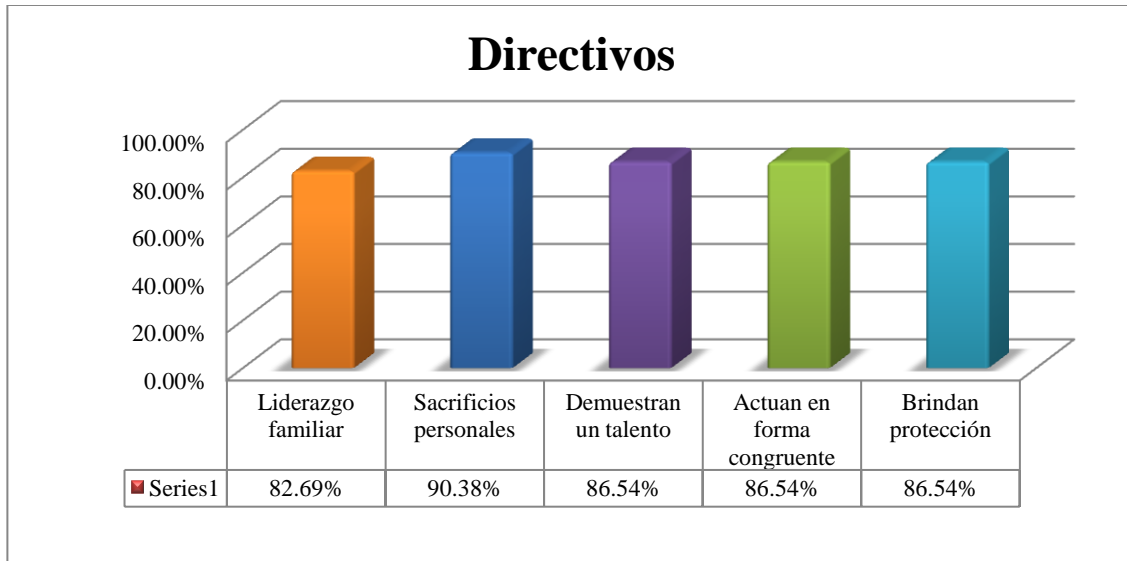
En esta investigación se utilizaron como variables independientes además de la clásica de cumplimiento de expectativas, la confianza y la justicia organizacional, las cuales pueden añadir valor predictivo a la de cumplimiento psicológico. Estas tres variables con capacidad predictiva de actitudes esperadas, tales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la lealtad a la organización, así como también, la propensión al abandono, las cuales se constituyen como variables dependientes.



Se encontraron muy poco significativas diferencias entre las perspectivas de los líderes directivos y los líderes subalternos, en torno a las diferentes áreas que fueron evaluadas del estado del contrato psicológico, como lo es en primer orden la identificación y el cumplimiento de expectativas o bien el incumplimiento de estas. La diferencia es sólo de un 3.53%, por lo que puede inferirse que el contrato psicológico se consolida entre ambos grupos de trabajo en un parámetro casi uniforme.

**A) INFLUENCIA IDEALIZADA:**

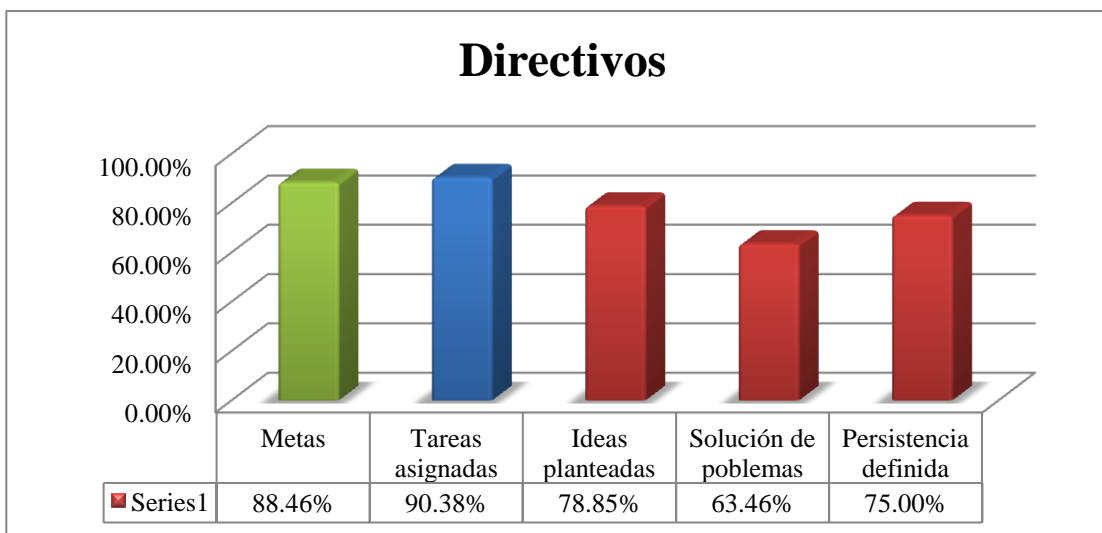
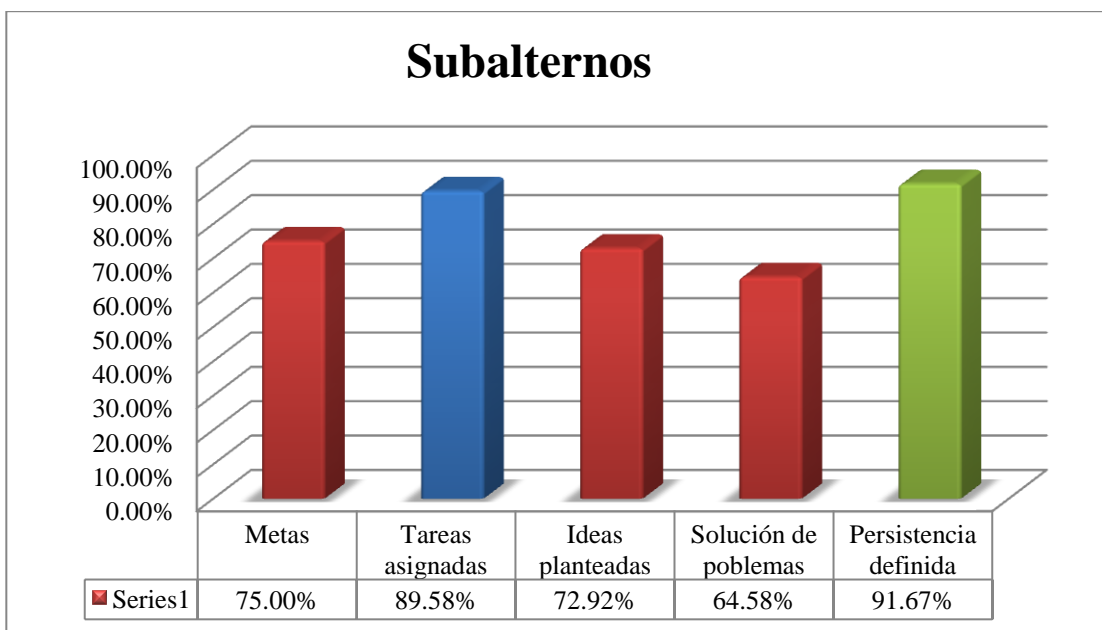




En esta primera dimensión del cumplimiento de expectativas; la diferencia más importante se observa en que los subalternos perciben como la expectativa más elevada la cobertura de autoridad que los directivos pueden brindarles para su defensa y protección.

No así en los líderes directivos de influencia idealizada hace más énfasis en los sacrificios personales que puedan realizar los subalternos mediante un espíritu de servicio.

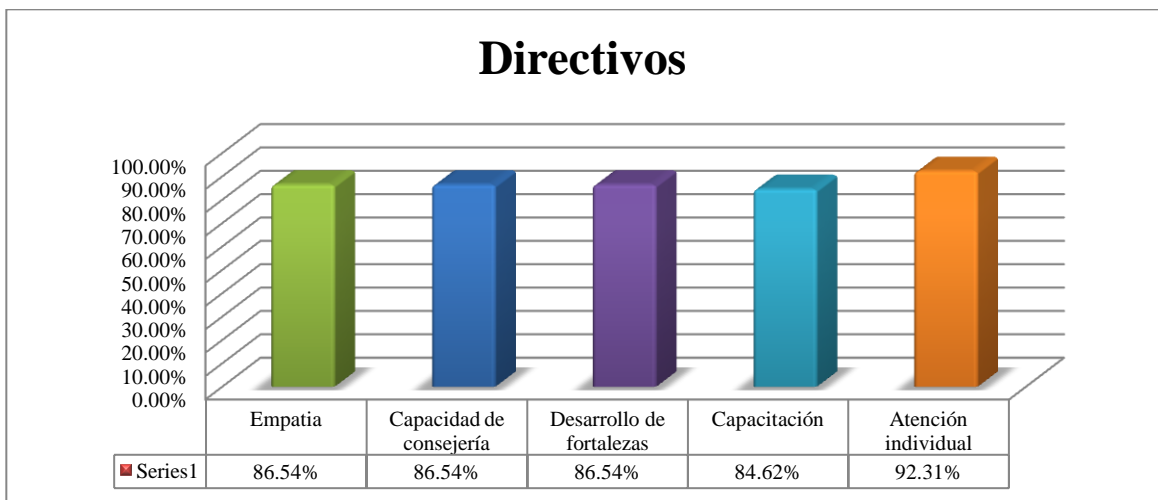
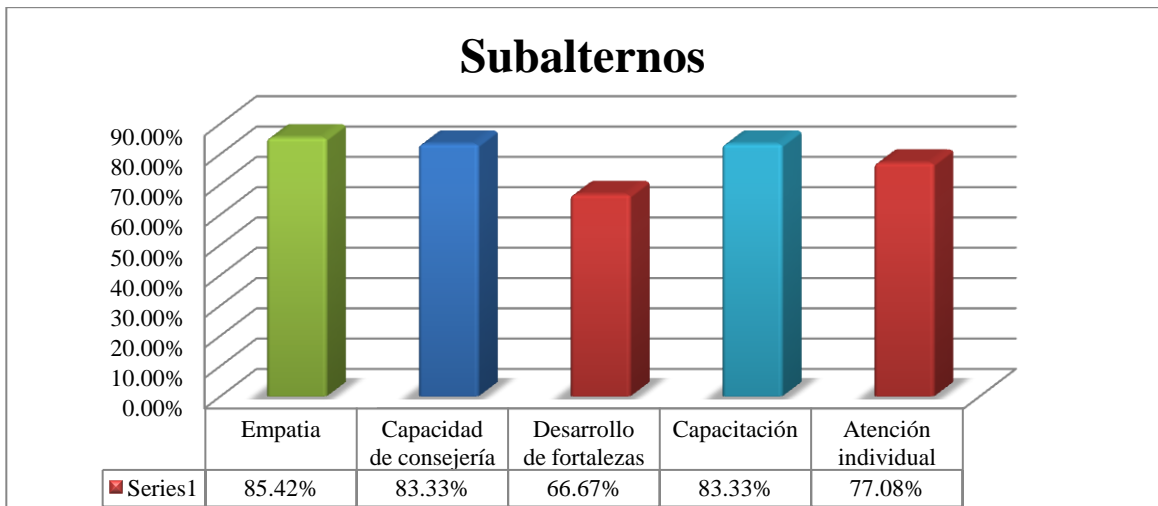
## B) MOTIVACIÓN Y ESTIMULACIÓN INTELECTUAL:



Lo que se observa como más motivante y les produce mayor estímulo intelectual a los líderes subalternos; de sus directivos es que realicen un trabajo arduo y persistente. En cambio a los directivos les motiva y estimula a trabajar con los subalternos la respuesta entusiasta a sus tareas y logros obtenidos.

En ambos grupos, el ítem que arrojó una menor incidencia de motivación y estímulo intelectual fue la autonomía en la solución de problemas.

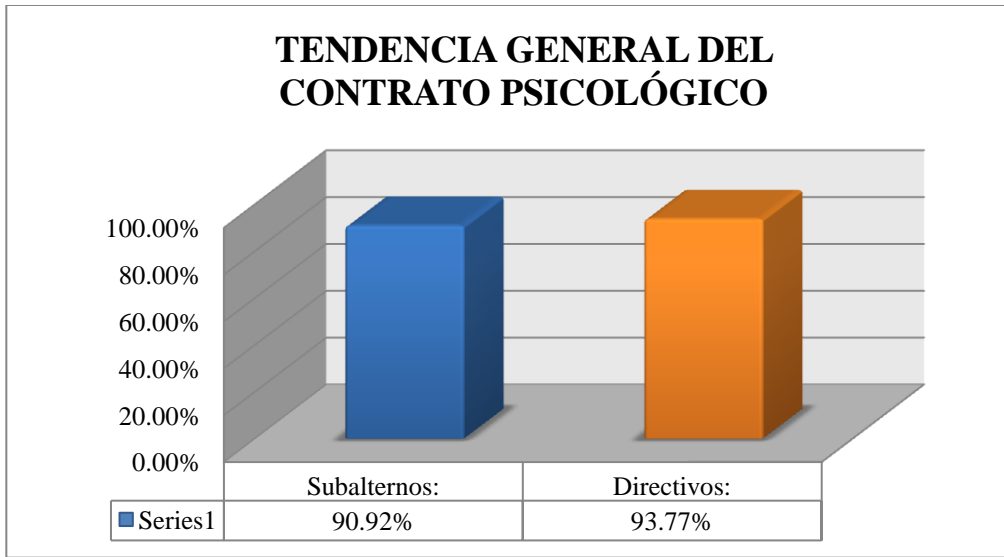
### C) CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA:



En la percepción de los subalternos respecto de sus directivos, los más bajos rangos en que ellos estiman que se les considera individualmente, es en la ayuda que pueden recibir para desarrollar fortalezas y en la dedicación a atender en forma individual la solución de problemas.

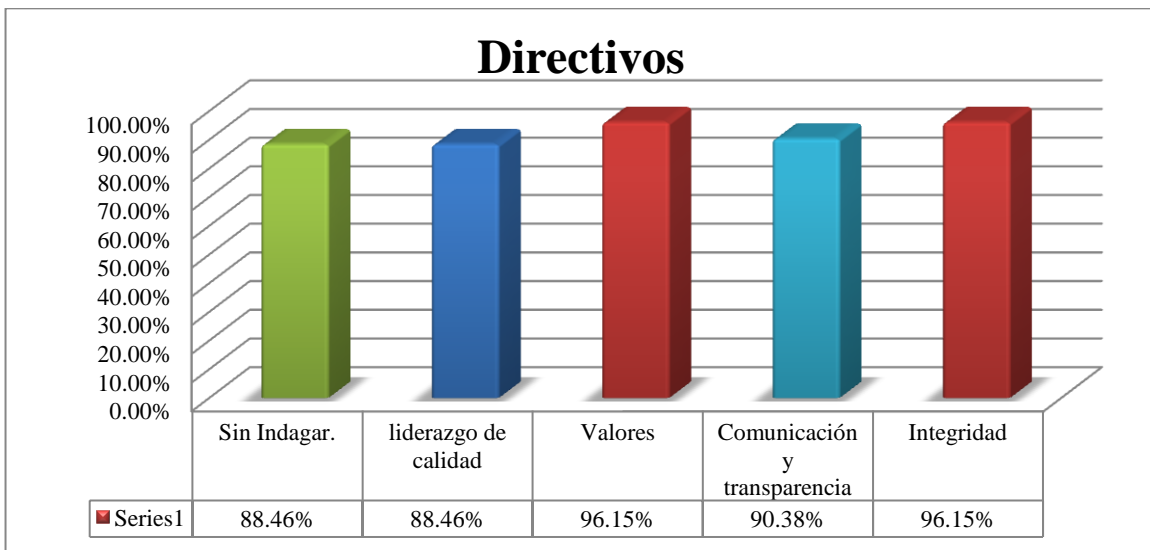
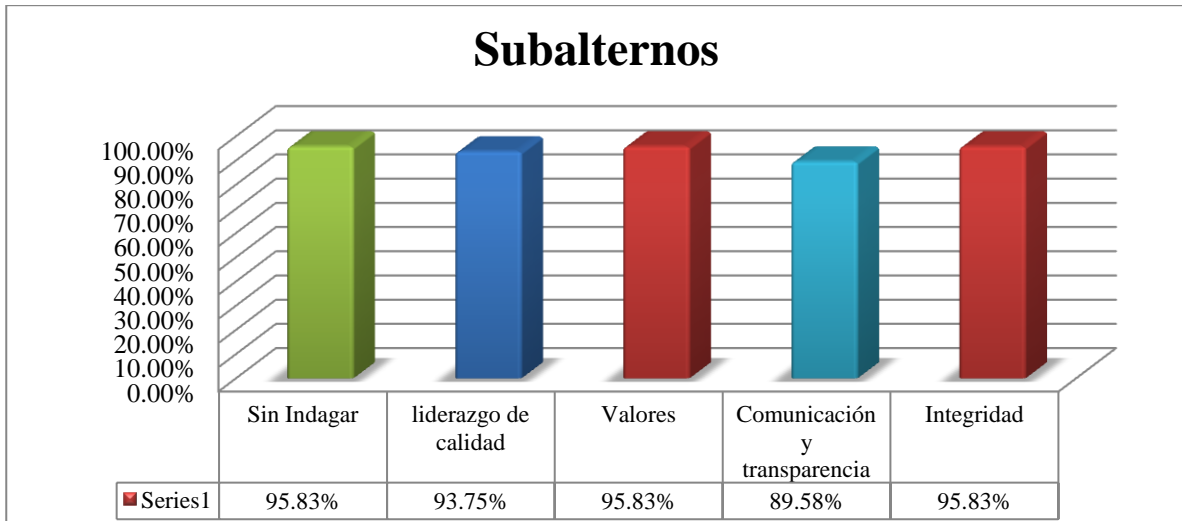
Por otro lado los directivos perciben de parte de los subalternos, precisamente que éstos sí brindan en forma muy elevada una consideración individual a otras personas a quienes ellos sirven.





En esta gráfica, al igual que la Tendencia general del cumplimiento de expectativas, no existe una diferencia relevante, ya que la diferencia de percepción en ambos grupos, corresponde a sólo un 2.85%, lo que permite interpretar que el contrato psicológico también se consolida de manera casi uniforme.

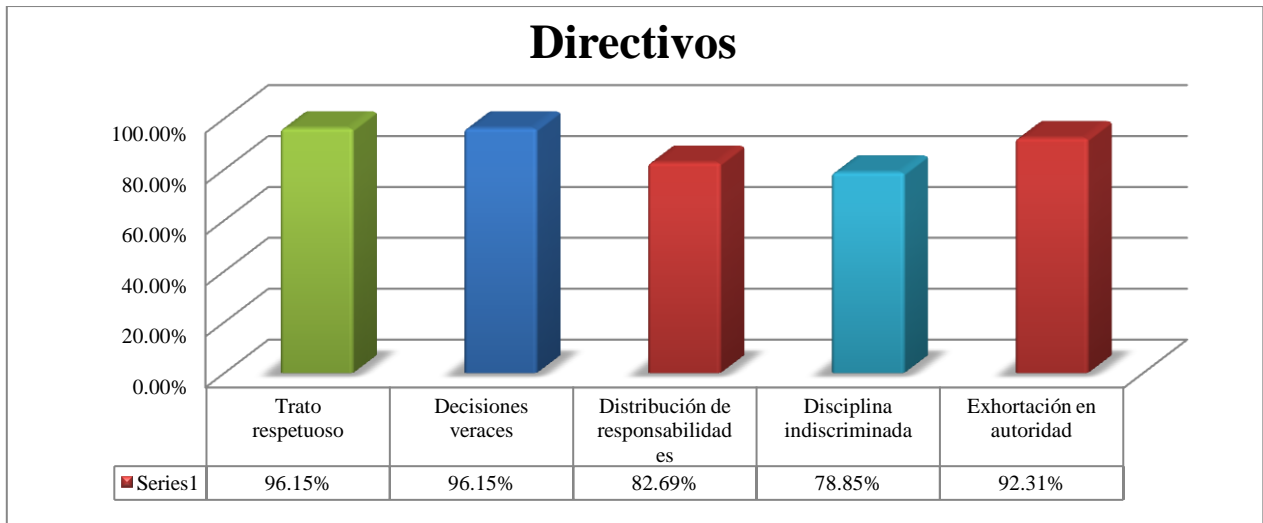
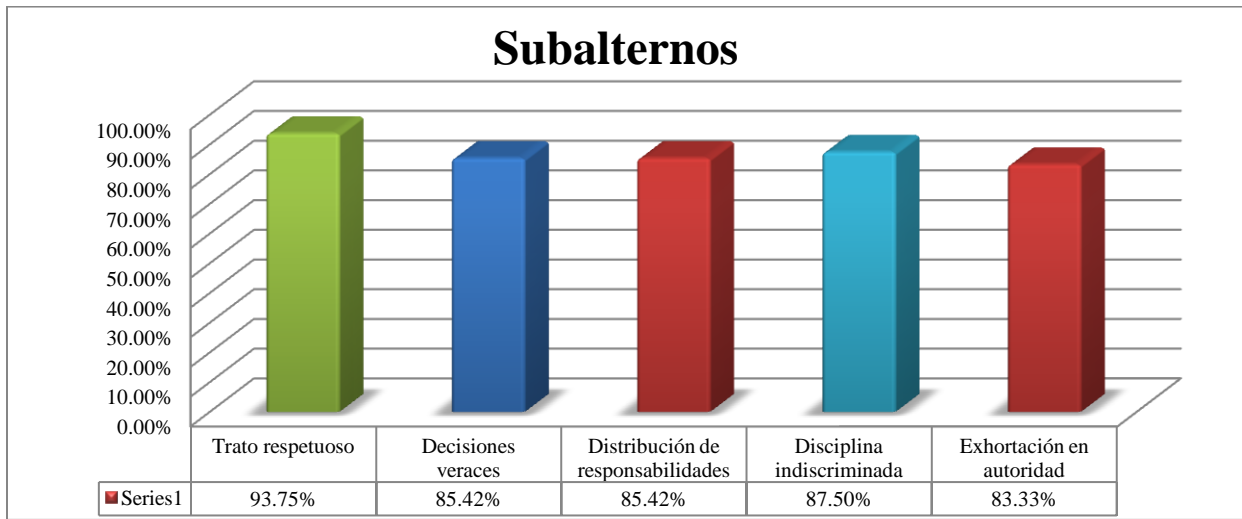
## CONFIANZA ORGANIZACIONAL



Aquí se observan tres altos niveles que delimitan la confianza organizacional en los líderes subalternos, al obtener el máximo puntaje en los ítems consistentes en confiar que en dicha organización sería un excelente lugar de trabajo; en la identificación de los valores personales con las organizaciones y en el convencimiento del muy alto estándar de integridad en la conducta de sus directivos.

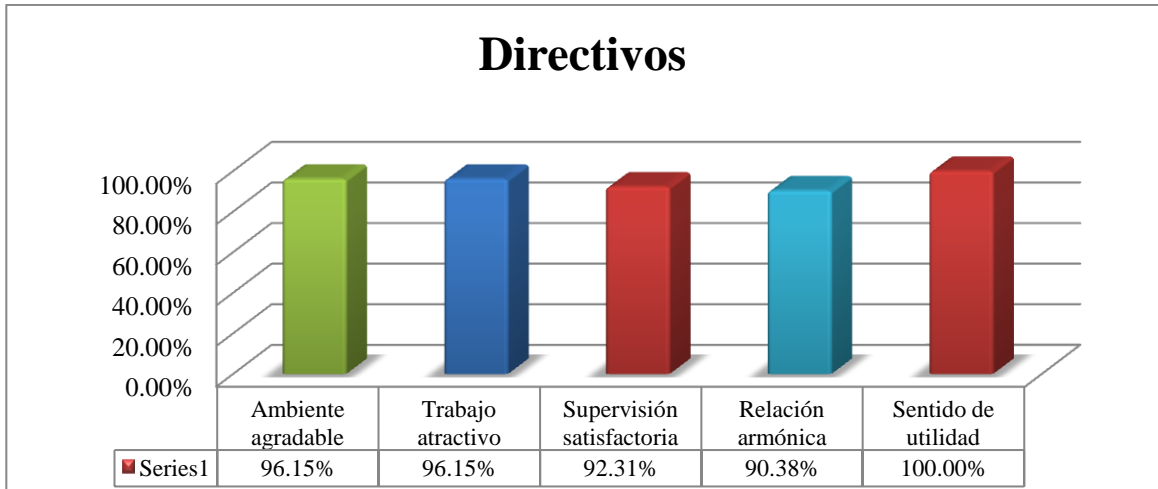
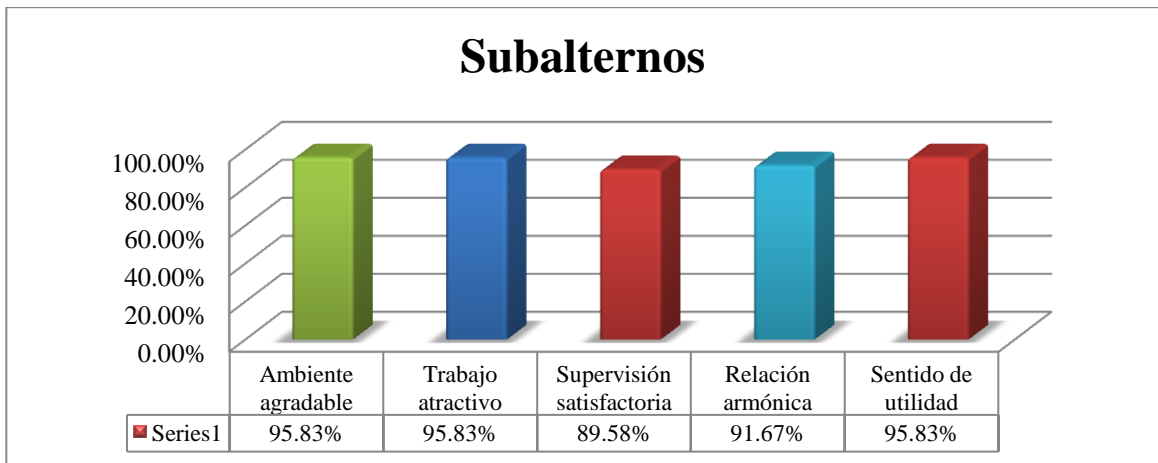
Y en cuanto a los líderes directivos, se observa que su confianza organizacional coincide con los dos últimos ítems analizados en el párrafo anterior, relativos a la identificación de los valores y la comunicación con que estos perciben a los subalternos como personas de integridad en un alto nivel.

## JUSTICIA ORGANIZACIONAL



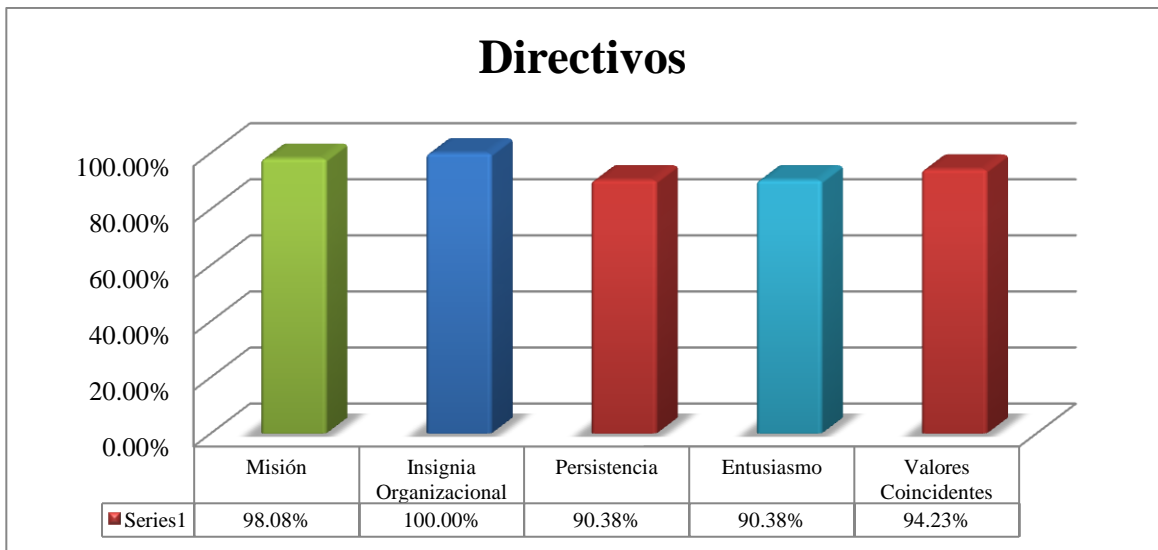
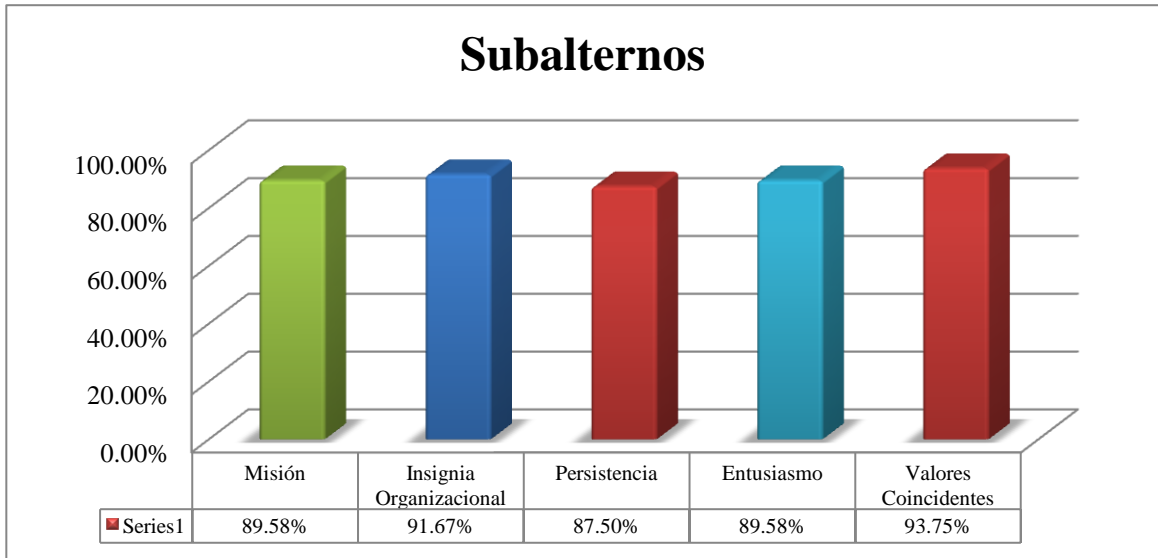
Aquí se observa que los líderes subalternos tienen una diferencia de percepción en un 8.65% en comparación con los directivos en cuanto a la discriminación de personas para la impartición de justicia. Es decir que estas perciben mayormente la aplicación equitativa de justicia organizacional cuando en los casos de aplicación de medidas disciplinarias, se ejecutan en su generalidad sin distinción de género o condición económica.

## SATISFACCIÓN LABORAL



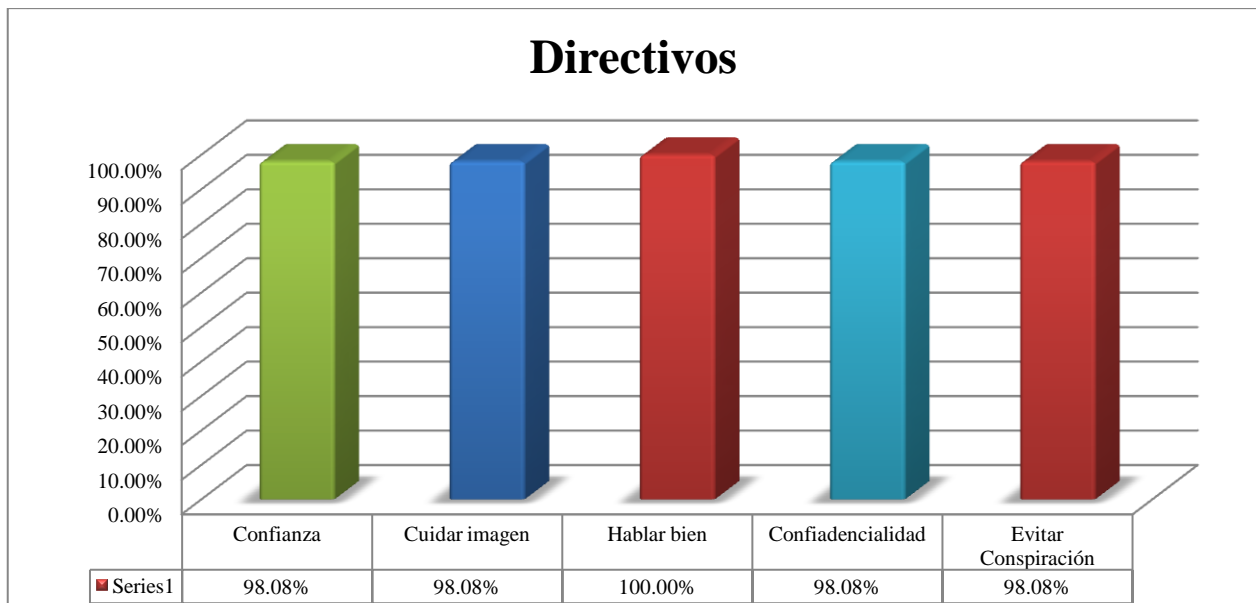
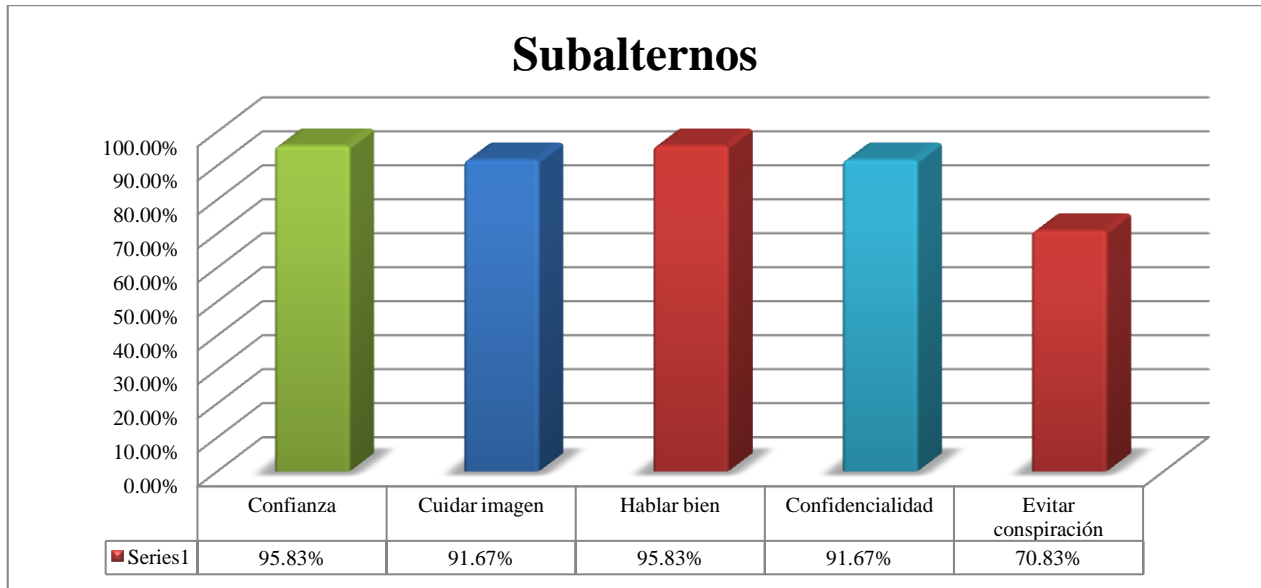
Aquí observamos que el punto óptimo esperado en esta dimensión de satisfacción laboral se detecta que los directivos perciben una máxima satisfacción laboral en el ambiente de trabajo que ellos desempeñan en su relación laboral con los subalternos, en el sentido de percibirse útiles a la organización.

## COMPROMISO ORGANIZACIONAL



Nuevamente el más alto rango de percepción en un 100% se ubica en que los líderes directivos califican a los subalternos como trabajadores con el mayor nivel de compromiso organizacional esperado, es en el ítem de sentimiento de orgullo de portar la insignia de la organización.

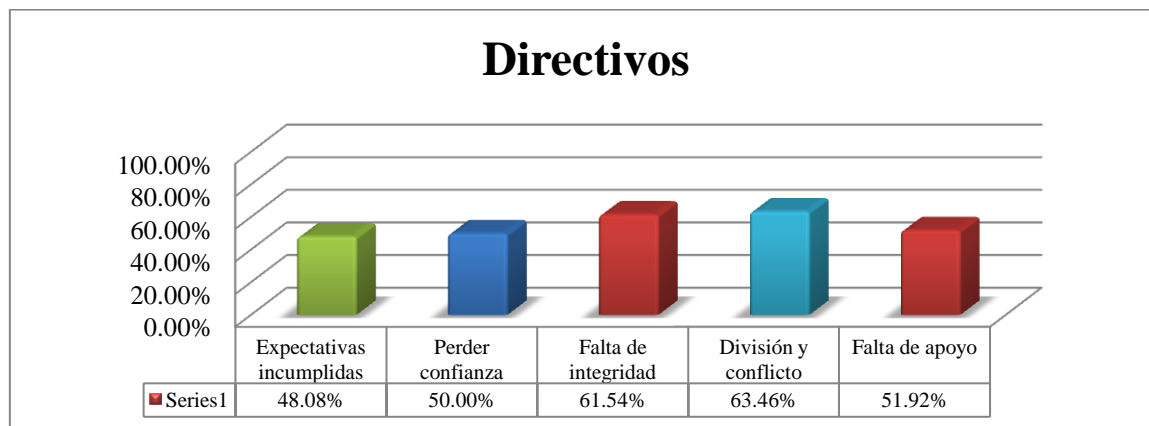
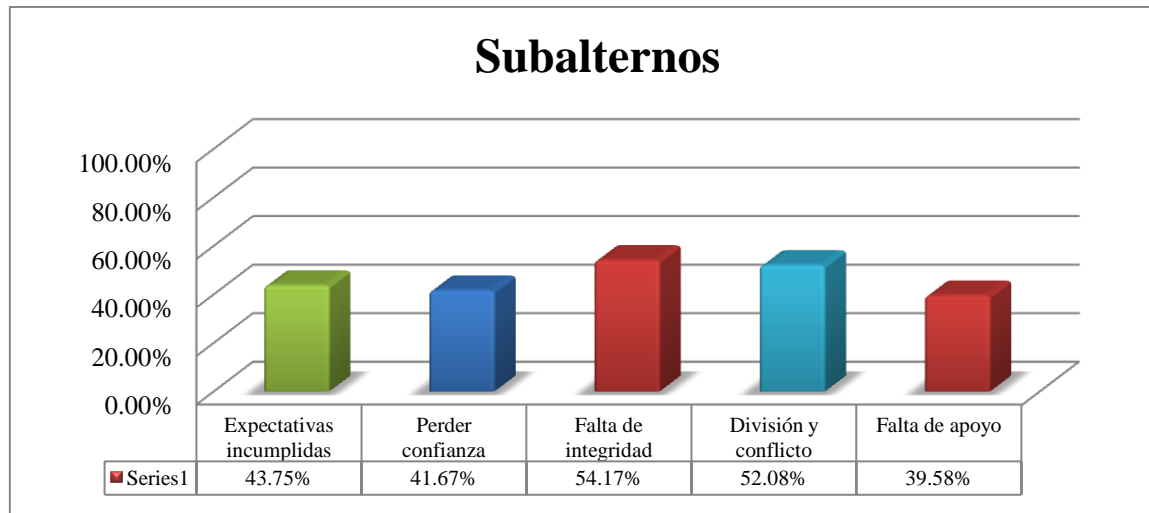
## LEALTAD ORGANIZACIONAL



Aquí encontramos una significativa diferencia del 17.25% de percepción entre los subalternos y directivos en el ítem número cinco, consistente en la forma de solucionar conflictos en la organización, evitando formar consensos para resolverlos, antes de utilizar otras alternativas de solución o negociación de los conflictos de trabajo.

Además continúa siendo más positiva la percepción de los directivos respecto a los subalternos, ya que ellos evaluaron con el máximo, esperando en cuanto a la discreción y conducta de expresarse bien de sus directivos por parte de los subalternos.

## ABANDONO



**Nota:** Es importante mencionar en esta parte de resultados que el criterio de interpretación es en sentido opuesto a las demás dimensiones evaluadas, es decir que entre menor sea el porcentaje, menor resulta la tendencia a abandonar la organización.

En esta parte de resultados, digamos que deberá formarse por inferencia un sentido opuesto a las demás dimensiones evaluadas, ya que aquí se pretende apreciar las distintas conductas o circunstancias que pudieran percibirse como negativas y susceptibles de la ruptura del contrato psicológico, tanto por los líderes directivos, como

por los subalternos, para desarrollar una tendencia o propensión al abandono de la organización.

El hallazgo más significativo estriba en la diferencia de percepciones que tienen los subalternos en comparación con los directivos al estar propensos al abandono por muy distintas conductas de ambos.

En los subalternos; la más elevada tendencia al abandono tiene un rango del 54.17% al percibir estos, que sus directivos incurriesen en una falta de integridad personal en su liderazgo.

En cuanto a los directivos, ellos se percibieron como mayormente susceptibles a abandonar la organización al descubrir que sus líderes subalternos confrontaran un conflicto de división en un índice de 63.46%



## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Una vez analizadas las características del contrato psicológico que se producen en el desempeño laboral de una organización no lucrativa en la región Noreste de México.

En primer lugar se procedió a identificar las expectativas laborales que en sus tres dimensiones de influencia idealizada, motivación y estimulación intelectual y consideración individualizada, que son percibidas por los miembros del grupo de líderes y del líder principal de la misma.

Los hallazgos más significativos en la presente investigación se enfocan primordialmente en que posterior al análisis de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de medición no se pudo confirmar la hipótesis “A” de este proyecto.

Lo anterior, en razón de que en el cumplimiento de expectativas no se encontraron diferencias significativas, en la fase de aplicación estadística y en el análisis cualitativo de las entrevistas a los líderes, se detectó que el cumplimiento de promesas, como uno de los valores organizacionales cuestionado, se estimó como el de más bajo nivel; por lo que puede concluirse que independientemente de que se hubiesen cumplido o no, las expectativas de los líderes religiosos, esto no afectaba la continuidad del vínculo del contrato psicológico, ya que ello no delimita sus convicciones de poder obtener dichas expectativas a través de metas en distintos plazos.

Se concluye que en este estudio se comprobó la hipótesis “B”, que planteaba que ante la existencia de una mutua confianza, además del cumplimiento de las expectativas laborales de los miembros de dicha organización no lucrativa, entonces existiría un alto nivel de implicación laboral, es decir de compromiso organizacional, así como de satisfacción y desempeño productivo.

Podemos inferir que en esta organización existe un fuerte compromiso laboral en los líderes religiosos cuyas conductas fueron analizadas, ya que el compromiso que los define no tiene nada que ver con lo normativo; dado que no existe una obligación formal

o contractual en la que los miembros se perciban obligados a permanecer en la organización para tener que cumplir con una cláusula legal señalada en su contrato de trabajo, sino que en este caso el compromiso que los une es más bien de tipo afectivo, emocional y psicológico al compartir valores y creencias arraigadas en la consecución de una misma visión y misión organizacional.

El compromiso en esta organización pudo comprobarse como una de las conductas predictivas esperadas, al verificar que existe un alto índice de confianza organizacional entre sus miembros. En efecto, dicha confianza quedó evidenciada ante el convencimiento recíproco de ambos grupos en que externaron percibirse en el mayor nivel de identificación de sus valores personales con los de la organización, así como en el estándar muy elevado acerca de la integridad personal de sus líderes

Por último, es importante destacar que en la dimensión señalada como abandono se comprobó un índice de mayor propensión a abandonar la organización por parte de sus miembros al percibirse principalmente dos conductas negativas, las cuales podemos catalogar como una violación del contrato psicológico y por consecuencia la ruptura del mismo.

En efecto, una conducta percibida por los líderes subalternos como transgresión importante que pudiera estimarse violatoria del contrato psicológico por parte de sus directivos, es la falta de integridad personal en su liderazgo y en los directivos, ellos perciben como violatoria y por ende susceptible de ruptura del contrato psicológico, la conducta relacionada con el surgimiento de un conflicto de división en la organización, por parte de sus subalternos.

Para concluir cabe aclarar que los resultados obtenidos en esta investigación constatan evidencias que ya fueron descritas, pero dentro de las limitaciones de haberse realizado en una única muestra de 25 líderes, en una sola asociación religiosa, la cual pertenece a la categoría de organizaciones no lucrativas en el país; pudiendo en futuras investigaciones dejar un campo abierto a proseguir con dicho estudio, a través de un

posible meta-análisis efectuado en una muestra más amplia de solamente asociaciones religiosas o bien un conjunto de estas; en comparación con otro grupo de asociaciones civiles donde se efectúen relaciones laborales de tipo voluntariado.

## CONCLUSIONES PERSONALES

En lo personal, el aprendizaje más significativo al consolidar una Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, es el de haber descubierto el potencial que toda persona lleva consigo, y que muchos denominan: curiosidad innata para descubrir algo nuevo. Pienso que los seres humanos fuimos dotados de la capacidad investigativa, en un afán natural de llegar a la verdad y al conocimiento.

Este es el motor que activó una serie de actitudes y conductas que provocaron en mí, el pensamiento investigador. Una sorprendente realidad que pude descubrir es que al inmiscuirse en el mundo del razonamiento creativo que debe tener un amante de la investigación, es darse cuenta que aun no se sabe lo suficiente para detenerse en su trayectoria por conocer cada vez más y el porqué de los fenómenos conductuales que surgen en todo tipo de organización humana.

El resultado más impactante fue haber adquirido una nueva y visionaria estructura de pensamiento sistémico, aplicado a cualquier tipo de organización estructurada por el hombre; en la búsqueda insaciable y ambiciosa de proyectar innovadoras y eficaces resultados que brinden soluciones a las situaciones disfuncionales que afectan a toda organización.

Aportando nuevos retos de investigación, que puedan llevar a descubrir las causas que provocan la ruptura en el engranaje de las relaciones humanas, para entonces también aplicar mejores métodos de trabajo, que generen, no sólo resultados productivos, sino también el bienestar y la salud psicológica del capital humano, quienes, a mi punto de vista constituyen las “piedras vivas”, que forman el cimiento más importante de toda estructura organizacional.

Lo que ha sido más relevante y útil, para mí en todo un escalafón de metas cumplidas para llegar a ser Máster en Psicología Laboral y Organizacional; es la plena convicción

de haberme revestido con una gran armadura: “Mi cabeza está protegida por un fuerte yelmo, llevo en mi pecho la coraza de la justicia, sostenida por el cinturón de la verdad y mis pies se cubren del calzado con apresto. En mi brazo sostengo el poderoso escudo de la fe, que me protege de los dardos de fuego y mi mano tiene sólidamente empuñada la espada del Espíritu”.

Obtuve las mejores armas para ganar en la batalla del conocimiento y poder enfrentar cualquier reto en mi desempeño profesional.

Por último, deseo agregar que he incluido toda esta experiencia en mi propio plan de vida y carrera, al haber aprendido que con la combinación idónea de estas dos líneas ofrecidas por la psicología organizacional, es posible bifurcar sus trayectorias; sin tener que renunciar a ninguna, ya que hacer un plan de carrera armonizándolo con el plan de vida, constituye una calidad de vida de excelencia que como seres humanos todos podemos lograr.

“Una relación con Dios transforma un trabajo arduo y agotador en productividad espiritual con propósito”

(Comentario Bíblico, Biblia del Diario Vivir, Editorial Caribe, 1997)

## **RECOMENDACIONES**

1.- Se recomienda a la organización en que se aplicó el presente estudio que se elabore un formato de descripción del puesto de líderes conforme al perfil de obispado, bajo su propia normatividad y conforme al alto estándar moral que se exige en las reglas que regulan a los líderes religiosos.

2.- Se sugiere establecer un manual organizacional por escrito y la elaboración de un organigrama interno en que se describan los roles y responsabilidades de los líderes, sin seguir una jerarquía piramidal; sino de pirámide inversa que es lo que se postula en un liderazgo de servicio.

3.- El líder directivo principal y los líderes subalternos dejarían de tener centralizadas todas las responsabilidades y funciones de la organización delegándolas entre todos los miembros de la misma.

4.- Se propone capacitar a los líderes en técnicas de liderazgo organizacional para la formación de equipos de trabajo, implementando el curso de auténtico liderazgo de servicio de Fred Campbell.

## **ANEXOS**

## ANEXO A)

### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LÍDERES DE UNA ORGANIZACIÓN RELIGIOSA SOBRE EL TEMA “EFECTOS DEL CONTRATO PSICOLOGICO EN UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA”

Presentación y saludo.

1. ¿Cuál es su cargo en esta organización, y que antigüedad tiene desempeñándose en ese puesto?, ¿me podría describir algunas de las funciones que realiza?
2. ¿Existe un organigrama jerárquico que defina la estructura y funciones de trabajo que aquí se desarrollan?, ¿si es así me lo puede explicar?
3. ¿Existen parámetros que determinen en forma precisa y exacta cuáles son sus obligaciones y derechos derivados de su trabajo y la forma en que son evaluados sus resultados?
4. ¿Conoce cuáles son las declaraciones de la filosofía que aquí se adopta en cuanto a su cultura de trabajo? ¿Las puede describir?
5. Desde su punto de vista, ¿cuál considera que es el valor más elevado para crear un perfil de líder en una Organización Religiosa? Escoja uno solo:
  - a) Excelente liderazgo.
  - b) Espíritu de servicio.
  - c) Capacidad y habilidades destacadas.
  - d) Absoluta integridad personal.
  - e) Fidelidad y humildad.
6. ¿Qué tan motivado intelectualmente debe ser un líder espiritual? Escoja solo una sola respuesta.
  - a) Proactivo.
  - b) Entusiasta.
  - a) Autosuficiente.
  - b) Esforzado.
  - c) Comprometido.
7. ¿Cómo cree que debiera ser la actitud de un líder hacia las personas con quienes trabaja? Evalúe de mayor (5) a menor (1) importancia.  
(-----) Atento.  
(-----) Consejero.  
(-----) Comparte conocimientos y experiencia.  
(-----) Dedicado.  
(-----) Servicial.
8. ¿Cree que las convicciones y valores que aquí se predicán coinciden y son aceptables para usted? Si es así, ¿Por qué?

- 
9. De los siguientes valores organizacionales ¿Cómo los ordenaría jerárquicamente de mayor (6) a menor (1)?  
( ) Justicia. ( ) Lealtad. ( ) Integridad. ( ) Compromiso. ( ) Cumplir con lo prometido. ( ) Confianza.
  10. ¿Me podría describir cinco expectativas que usted tenía al ingresar a esta organización? Mencíonelas en una sola palabra cada una.
  11. ¿Considera que algunas de las expectativas que usted esperaba obtener, aun no se han cumplido? De ser así, ¿Cuáles eran?
  12. ¿Considera que en las relaciones de trabajo que se dan en esta organización, existe un compromiso recíproco entre la institución y los miembros de la misma? De ser así, ¿Por qué?

Agradecimiento y despedida.



**ANEXO B)**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A PANEL DE EXPERTOS EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL, SOBRE EL TEMA: “CONTRATO PSICOLOGICO EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS”:**

1. ¿Cómo considera que se establece el contrato psicológico entre los líderes de alta dirección en una organización no lucrativa con sus subalternos?
  
2. En cuanto al tema de cultura de trabajo, ¿Cuál considera usted que debería ser la filosofía adoptada en una organización no lucrativa?
  
3. Desde su perspectiva. ¿Considera usted que en este tipo de organizaciones, existe un sistema interno que determine en forma precisa la estructura y funciones de trabajo, así como la forma de evaluar sus resultados?
  
4. En su opinión ¿Cuál considera que debería ser la virtud humana más elevada para crear un perfil de liderazgo en una organización religiosa?
  
5. De los valores de confianza, justicia, lealtad y satisfacción laboral que delimitan las relaciones de trabajo ¿Cuál considera usted que es determinante para que se dé el compromiso entre una organización no lucrativa y los miembros de la misma?
  
6. Bajo su experiencia de investigación ¿Cuál es la variable que induce a un fuerte compromiso organizacional en las relaciones laborales de tipo voluntariado?
  
7. Agradecimiento y despedida.

## ANEXO C)

### **CONSENTIMIENTO ESCRITO DE PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA EN EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: EFECTOS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO EN UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA.**

Se solicita tu participación en este proyecto de investigación respaldado por la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

El objetivo es evaluar los efectos del contrato psicológico, que se producen en el comportamiento humano dentro de las relaciones de trabajo que se generan en las organizaciones de carácter no lucrativo así como su relación con distintas variables psicológicas.

Tu participación consiste en proporcionar datos generales, responder algunos cuestionarios, autorizar el acceso a los datos de evaluación psicológica aplicada y a la información académica que generes. El proyecto de investigación tendrá una aplicación, con un tiempo aproximado de 45 minutos cada una.

Toda la información que proporciones en los cuestionarios será mantenida en **estricta confidencialidad**. Al publicar los resultados de este estudio, en alguna revista científica o libro, no te identificaremos individualmente de manera alguna. Tu participación es voluntaria, puedes negarte a participar o abandonar este estudio en cualquier momento sin que esto represente perjuicio alguno en este momento o en el futuro.

Cualquier duda puede ser aclarada por quienes han entregado esta hoja, o bien puedes consultar con los responsables del proyecto cuyos nombres y datos de identificación institucional son los siguientes:

Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero y Lic. Alicia Ramos Cordero; maestro titular y alumna respectivamente de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, ubicada en calle Dr. Carlos Canseco S/N esquina con Dr. Eduardo Aguirre Pequeño, de la Col. Mitras Centro en Monterrey Nuevo León, México. e-mails:ivanhdz@alumni.pepperdine.edu y aliram52@hotmail.com Tel. 83338233 EXT. 201.

**He comprendido claramente la información, qué se espera de mí y conozco mis derechos. Sí ( ) No ( )**

**Estoy conforme en participar en el proyecto de investigación Sí ( ) No ( )**

**Firma del participante:**

**Firmas de los responsables del proyecto:**

**Dr. Edgar Iván Hernández Romero.**

**Lic. Alicia Ramos Cordero.**

ANEXO D)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA.



ESCALA SOBRE CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO EN UNA ASOCIACION RELIGIOSA.

(LIDERES DIRECTIVOS)

**I.- Datos Generales:**

Edad:	Género:
Escolaridad:	Puesto:

**II.- Formulaciones sobre dimensiones del contrato psicológico:**

**Instrucciones:** Escoja una sola respuesta para cada uno de los planteamientos mencionados a continuación, contestando lo más honesta y objetivamente posible.

Actualmente, he comprobado que las personas que se han incorporado al grupo de líderes de esta organización, cumplen con lo que se esperaba de ellos en lo siguiente:

**A.-Influencia Idealizada:**

Formulaciones:	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. Tienen un excelente liderazgo familiar en forma prioritaria.				
2. Hacen sacrificios personales mediante un espíritu de servicio.				
3. Despliegan un talento extraordinario en todo lo que emprenden.				
4. Actúan en forma congruente con los valores de la organización.				
5. Se someten fielmente bajo la protección y cobertura de las Autoridades en cualquier orden.				

**B.- Motivación y Estimulación Intelectual:**

Formulaciones:	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. Demuestran confianza en poder alcanzar las metas trazadas.				
2. Responden entusiastamente a las tareas que se les asignan.				
3. Proponen con plena libertad ideas que nunca han sido planteadas.				
4. Se guían en la solución de problemas, sin acudir a las opiniones de otras personas.				
5. Comprueban una persistencia definida en su esfuerzo.				

**C.-Consideración Individualizada:**

<b>Formulaciones:</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>
<b>1. Escuchan con empatía las inquietudes e intereses de las personas.</b>				
<b>2. Tienen gran capacidad de consejería la cual es oportuna y eficiente.</b>				
<b>3. Ayudan a otros en el desarrollo de sus fortalezas y a tomar consciencia de sus debilidades y errores.</b>				
<b>4. Invierten tiempo suficiente en capacitar y entrenar a nuevos líderes.</b>				
<b>5. Dedican una atención individualizada y con enfoque en la solución de problemas.</b>				

ANEXO E)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA.



ESCALA SOBRE CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO. (LIDERES SUBALTERNOS)

**I.- Datos Generales:**

Edad:	Género:
Escolaridad:	Puesto:

**II.- Formulaciones sobre dimensiones del contrato psicológico:**

**Instrucciones:** Escoja una sola respuesta para cada uno de los planteamientos mencionados a continuación, contestando lo más honesta y objetivamente posible.

Actualmente he comprobado que la administración de esta organización ha cumplido con lo que esperaba de ella, puesto que:

**A.-Influencia Idealizada:**

Formulaciones:	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. Tienen un excepcional liderazgo familiar en forma prioritaria.				
2. Hacen sacrificios personales mediante un espíritu de servicio.				
3. Demuestran un talento extraordinario en todo lo que emprenden.				
4. Actúan en forma congruente con los valores de la organización.				
5. Brindan defensa y protección bajo su cobertura de autoridad.				

**B.- Motivación y Estimulación Intelectual:**

Formulaciones:	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. Se han alcanzado todas las metas trazadas conforme a su visión.				
2. Estoy entusiasmado por los objetivos que se han logrado.				
3. Tengo libertad de estar proponiendo ideas innovadoras sin ser cuestionadas.				
4. He aprendido a solucionar mis problemas sin acudir a otras personas.				
5. ¿Estoy interesado en trabajar arduamente para lograr la visión organizacional?				

**C.-Consideración Individualizada:**

<b>Formulaciones:</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>
<b>1. Escuchan con verdadera atención mis inquietudes e intereses.</b>				
<b>2. Recibo consejería oportuna y eficiente.</b>				
<b>3. He desarrollado fortalezas, evitando las debilidades y errores.</b>				
<b>4. Dedicar tiempo suficiente en la enseñanza y capacitación.</b>				
<b>5. Recibo atención individualizada, con seguimiento hasta encontrar la solución.</b>				



ANEXO F)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA.



ENCUESTA SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO.

I.- Datos Generales:

Edad:	Género:
Escolaridad:	Puesto:

II.- Formulaciones sobre dimensiones del contrato psicológico:

Instrucciones

CONFIANZA ORGANIZACIONAL.- He desarrollado una amplia confianza sobre las intenciones y comportamientos de los representantes de esta organización debido a que:

Formulaciones:	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. Cuando decidí ingresar, aun sin indagar creí que sería un excelente lugar para desempeñarme activamente				
2. Estoy convencido de que el liderazgo que se ejerce es de buena calidad y alto desempeño				
3. Los principios y valores que se postulan, coinciden con los valores que son aceptables para mí.				
4. Confío en que la comunicación y el intercambio de información son transparentes.				
5. Tengo plena convicción de que se actúa con integridad respecto a lo que se predica.				

JUSTICIA: Considero que he recibido un trato justo y equitativo debido a qué

Formulaciones:	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. En toda relación bajo sujeción de autoridad se manifiesta un trato respetuoso a la dignidad humana.				
2. Ante la toma de decisiones por parte de las autoridades; somos informados mediante veraces explicaciones de los resultados que se obtienen				
3. Están distribuidas en forma proporcional, las tareas y responsabilidades				
4. En los casos de disciplina, se aplican las medidas necesarias, sin distinción de género, ni condición económica				
5. Los métodos de exhortación, sólo son aplicados por personas en autoridad				

SATISFACCIÓN LABORAL: Tengo un sentimiento positivo por el hecho de realizar alguna actividad de trabajo en esta organización por razón de que:

Formulaciones:	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. Estoy en un ambiente agradable				
2. El trabajo que realizo me resulta atractivo				
3. La supervisión de mi desempeño, se realiza bajo una relación satisfactoria				
4. La relación con mis compañeros es armónica.				
5. Me agrada brindar mis servicios y sentirme útil				

COMPROMISO:

Formulaciones:	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. Me siento muy involucrado al trabajar por los objetivos y la misión de esta organización.				
2. Con gusto usaría una insignia o uniforme, llevando el mensaje de que pertenezco a esta organización.				
3. Trabajo para conseguir las metas organizacionales con persistencia y dedicación.				
4. Me involucro con entusiasmo y responsabilidad en todos los programas que me invitan.				
5. Encuentro que mis valores y los valores de la institución son congruentes.				

LEALTAD:

Formulaciones:	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. Ante situaciones adversas para la organización confío que los dirigentes harán lo que deben.				
2. Procuo cuidar que la imagen de las personas en autoridad no sea dañada por terceros.				
3. Un compromiso para mí es hablar bien de la organización, y de sus líderes.				
4. Ante fallas humanas ya sean líderes o directivos, prefiero hablarlo con el interesado, sin divulgarlo.				
5. Evito formar un consenso con otras personas a fin de tratar posibles errores que percibo de la organización.				

ABANDONO:

Formulaciones:	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. Consideraría seriamente cambiarme de organización al sentir que no se cumplieran mis expectativas.				
2. Estimo que al perder la confianza en mis líderes o autoridades, decidiría irme a otro lugar.				
3. Si se comprobara falta de integridad del personal que administra los recursos, no dudaría en apartarme para proteger mis convicciones.				
4. Si hubiera un conflicto de división creo que sería mejor buscar relaciones mas saludables.				
5. Ante una notoria falta de apoyo de mis directivos, decidiría trabajar en otra organización.				



## BIBLIOGRAFIA

Hernández Sampieri, R. (2004) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Muchinsky Paul, M. (2007) *Psicología Aplicada al Trabajo*. 8va. Edición. Editorial Thompson Learning. University of North Carolina Greensboro.

Peiró, J. M. (1991) *Psicología de la Organización.*, Tomo I. España: Universidad de Valencia, Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (Sage Publications; International Educational and Professional Publisher) *Basics of Qualitative Research, Techniques and Procedures for Developing Grounded*". Thousand Oaks, California, E.U.A.

Ivancevich, Gibson, Donnelly., (2006): *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. Editorial Mc Graw Hill, Duodécima Edición. Mexico.

Tena, G. (2002). *El Contrato Psicológico: Relación Laboral Empresa-Trabajador*. Tesis, Escuela Universitaria de Estudios Sociales, Universidad de Zaragoza, España.

Marti, M. & Robles, M. (1999): *La Reciprocidad Entre los Individuos y sus Organizaciones: Un Estudio en Algunas Cooperativas Andaluzas*. Tesis, Escuela Universitaria de Relaciones Laborales. Universidad de Sevilla, España.

Castillo Bautista, R. & Juárez Anguiano, A. (2008), "*Análisis Organizacional y de Imagen de Asociaciones no Lucrativas*". Universidad de Málaga, España.

Vega, C. & Zavala, G. (2004) *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corta)* de B. Bass y B. Avolio, del contexto organizacional Chileno. Tesis. Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Reyes C., Y. & Martínez, I. (2006) *Los Contratos Psicológicos: sus Efectos en los Resultados de las Organizaciones*. Tesis. Facultad de Ciencias de la Empresa. Universidad Politécnica de Cartagena, España.

Topa, G., Palací, F. & Morales, J. (2004) *La Ruptura del Contrato Psicológico y las Respuestas del Trabajador. ¿Relaciones Mediadas por la Confianza Organizacional?*

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 20, No. 1, 2004. Pp. 31 – 45

Campbell, Fred C. (2003) *El auténtico Liderazgo Servidor*. Editorial obrerofiel.com

Sanders, J. *Liderazgo Espiritual*. Chicago: Moody Press, (1967)

Bass, B. M. & Avolio, B. (2004) *Multifactorial Leadership Questionnaire*. Nebraska, Mind Garden, Inc.

*Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 9 de febrero de 2004, reformada al 25 de abril de 2012c