

Gestión de recursos humanos y empleo público: un estudio cuantitativo con funcionarios del Estado en España

Gabriela Topa-Cantisano & José L. Caeiro
Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)

Recibido: 26-9-2013

Aceptado: 29-10-2013

Gestión de recursos humanos y empleo público: un estudio cuantitativo con funcionarios del Estado en España

Resumen. En este artículo se analizan los efectos de los antecedentes psicosociales sobre los resultados personales positivos y negativos de los empleados, utilizando técnicas de regresión multivariada. El estudio considera una muestra de empleados públicos españoles pertenecientes a servicios de emergencias, tales como bomberos, soldados profesionales y funcionarios de prisiones. Las principales variables predictoras incluyen la antigüedad en la organización, el porcentaje de tiempo con los clientes, las víctimas o los prisioneros y, específicamente, la percepción de ruptura del contrato psicológico. Las variables criterio son la satisfacción laboral de los empleados, el cansancio emocional y las consecuencias negativas del trabajo sobre el bienestar físico y psicológico. Los resultados mostraron que un importante porcentaje de la varianza era explicado por las variables independientes, pero que los niveles de significación cambiaban cuando se tomaban en cuenta las diferencias entre las organizaciones. Los resultados se discuten en orden a la integración conceptual y a la dirección de futuras intervenciones.

Palabras clave: Administración Pública; gestión de los recursos humanos; contrato psicológico y satisfacción laboral

Managing Human Resources: A Quantitative Study with civil servants in Spain

Summary. In this article, we analyze the effects of psychosocial antecedents on both positive and negative employees' personal outcomes by using multivariate regression analyses. The study considers a sample (N= 264) of Spanish public servants belonging to Emergency Services, such as fire-fighters, professional soldiers and prison staff. Main predictor variables include organizational tenure, percentage of time with clients, victims or inmates and, particularly, perceived psychological contract breach. Criterion variables are employees' job satisfaction, emotional exhaustion and negative work consequences on physical and psychological wellbeing. Data showed that an important amount of variance was explained by independent variables, but significance levels changed when differences between organizations were taken into account. Results have been discussed in order to suggest a conceptual integration and direction for future interventions.

Keywords: Public Administration; Human Resources; psychological contract and work satisfaction

Correspondencia:

Gabriela Topa Cantisano

gtopa@madrid.uned.es

Introducción

Las organizaciones complejas constituyen un elemento característico de las sociedades modernas, ya que la mayoría de las personas nace y desarrolla gran parte de su existencia en el marco de estas organizaciones (Peiró, 1990). En tales sociedades, un tipo de organización compleja que adquiere relevancia, tanto en América Latina como en Europa, es la empresa pública. Aunque hay un cierto debate respecto a sus características distintivas, la mayoría de los autores coinciden en definir a las empresas públicas como organizaciones de gran complejidad, orientadas a producir y/o a ofrecer un amplio abanico de productos y servicios a la sociedad, con la peculiaridad, entre otras, de que el Estado es quien desempeña la titularidad de su gestión (Hanson, 1978; Hauck, 1978). Pese a las características distintivas que tales empresas puedan ostentar, un elemento que tienen en común con las empresas privadas es la importancia que reviste para ellas su capital humano. Entre otras razones, esto se debe a que en la actualidad, la mayoría de las actividades que una organización compleja desempeña implican algún modo de gestión del conocimiento. En este sentido, el adecuado reclutamiento, la selección y la conservación de los recursos humanos idóneos se vuelven herramientas clave para mantener uno de los principales activos de la empresa, ya sea esta pública o privada: sus empleados.

Como muchos autores han señalado desde la psicología social del trabajo, la importancia de los empleados para una organización no se funda tan solo en la conveniencia que tiene para la empresa el hecho de ofrecer una imagen socialmente responsable. De hecho, el rendimiento de los empleados es la base para el logro de los objetivos organizacionales, aunque es cierto que se trata de una base muy exigua (Van Knippenberg, 2000; Van Knippenberg & Ellemers, 2004). La expresión *trabajar a reglamento* pone de manifiesto aquella situación en la cual los empleados se limitan a hacer estrictamente lo que está pautado y, en este sentido, implica una reducción del rendimiento y una amenaza grave para el logro de los objetivos de la organización. Por esta razón, entre otras, las modernas empresas están interesadas en promover el bienestar físico y psicológico de sus trabajadores, que puede garantizarles la satisfacción laboral y la implicación de estos, dispuestos así a rendir en sus tareas más de lo que están obligados. Son muchos los estudios empíricos que han mostrado el poder predictivo de la satisfacción laboral y el bienestar psicológico sobre un amplio abanico de resultados deseables tanto para la persona como para la organización (Cass, Siu, Faragher & Cooper, 2003; Oshagbemi, 1999; Thorsteinson, 2003). En resumen, las claves del éxito de las modernas organizaciones laborales parecen depender de la satisfacción y del bienestar físico y psicológico de sus empleados.

Diversos autores han subrayado que para comprender el comportamiento de las personas en las

organizaciones complejas no basta con atender a sus elementos físicos, ni siquiera a la estructura organizacional o a la forma en que el trabajo se distribuye y se lleva a cabo, sino que es necesario tomar en consideración las organizaciones percibidas por los miembros como uno de los factores importantes en la comprensión del comportamiento organizacional (Peiró, 1990). Es decir que la conducta de las personas en las organizaciones depende, en parte, de las percepciones y evaluaciones que estas hacen de las dimensiones relevantes de la misma. Por lo tanto, el presente estudio se propone analizar desde una perspectiva psicosocial los factores que permiten pronosticar la satisfacción laboral y el bienestar físico y psicológico empleando una muestra de empleados públicos españoles.

Contrato psicológico y resultados personales y organizacionales

Las relaciones entre los trabajadores y sus organizaciones son complejas debido, entre otros motivos, a que el trabajo no solo satisface necesidades económicas sino que también cumple una gran variedad de funciones sociales y afectivas. Dentro de este marco, la perspectiva del contrato psicológico se revela progresivamente como un enfoque amplio que nos permite comprender mejor el comportamiento de las personas en las organizaciones laborales. Se entiende por contrato psicológico un conjunto de creencias individuales referidas a los términos de un acuerdo de intercambio entre una persona y otra parte, en este caso entre el empleado y su empresa. Este contrato, que va más allá del mero acuerdo escrito entre las partes, permite definir una serie de deberes y obligaciones a las que ambas partes se han comprometido en el contexto de esa relación laboral (Rousseau, 1995) y está basado en una serie de promesas, implícitas o explícitas, que las partes intercambiaron entre sí a lo largo del proceso de reclutamiento y selección, de incorporación a la empresa y de desarrollo de la relación laboral. Este concepto, en torno al cual se ha desarrollado progresivamente una teoría más amplia (Rousseau, 2001a; 2001b; 2004; Rousseau & Tijoriwala, 1998), ha reforzado progresivamente su poder explicativo sobre diferentes fenómenos en el ámbito laboral, tales como el síndrome de *burnout* (o estar quemado) y el síndrome del superviviente, entre otros.

Con el transcurso del tiempo, una de las partes, por lo general el empleado, puede desarrollar la percepción de que la empresa ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con él. Esta percepción de ruptura del contrato psicológico se ha convertido en el núcleo central de la teoría, entre otras causas debido a su poder predictivo sobre importantes resultados en el plano personal y organizacional. A esta percepción de ruptura del contrato psicológico le sigue de manera directa un incremento de los resultados indeseables, tales como la negligencia en el cumplimiento de las tareas, el absentismo y finalmente el abandono del puesto y de la organización, a

la par que un decremento en los resultados deseables, tales como la satisfacción laboral, el compromiso con la empresa y las conductas de ciudadanía organizacional. De hecho se ha venido acumulando en los últimos años un cuerpo nutrido de investigaciones empíricas que respaldan estas relaciones (Cassar, 2001; Kickul, 2001a; 2001b; Kickul & Lester, 2001; Kickul, Lester & Belgio, 2004; Morrison, Wolfe & Robinson, 1997; Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Morrison, 2000).

No obstante, la mayoría de los estudios se han centrado en empleados de empresas privadas, pues los trabajos empíricos que analizan estas relaciones en el ámbito público son muy escasos. La situación de los empleados de empresas públicas ofrece una serie de características peculiares debido al hecho de que, cuando menos en la mayoría de los países de Europa, muchos de ellos ocupan la categoría de funcionarios públicos o están en vías de serlo. Esto implica que sus trabajos se desempeñan en ámbitos fuertemente sindicalizados, en los cuales las condiciones laborales se negocian de modo colectivo, las remuneraciones están determinadas por los convenios de cada sector y la seguridad laboral es algo que, salvo en casos excepcionales, se da por descontado. Pese a que esta situación podría suponer un panorama envidiable para muchos otros trabajadores, no es infrecuente que estos empleados también perciban que las empresas públicas han incumplido las promesas que les hicieron en el momento de su incorporación. Es más, con cierta frecuencia, esta percepción es compartida colectivamente, como se puede constatar a partir de ciertos conflictos de enorme relevancia social como los acaecidos en relación con la empresa Izar, que aglutina los astilleros navales públicos españoles, conflicto que pone en peligro cien mil empleos, entre trabajadores directos, subcontratados y empleados de empresas auxiliares.

En concreto, hasta el momento un solo trabajo empírico publicado analiza los resultados de la percepción de ruptura del contrato entre empleados públicos del contexto europeo en Europa. Los datos empíricos proporcionados por Cassar (2001) en su investigación con empleados de la Administración Pública en Malta verifican el patrón antes ya señalado, con una relación negativa entre la ruptura del contrato percibida, de una parte, y el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, de la otra. Sobre la base de la literatura revisada hasta aquí, en el presente estudio nos proponemos explorar las relaciones existentes entre la percepción de ruptura del contrato psicológico de una muestra de empleados públicos españoles y su satisfacción laboral.

Cuando el abandono de la organización no es una alternativa para la persona

En la mayoría de los casos, sin embargo, el abandono del puesto de trabajo no es una alternativa real para el trabajador público, en especial en un mercado laboral como el español, en el cual el desempleo es elevado y

la movilidad laboral poco valorada. La pregunta que todavía queda por contestar es qué impacto tendrá la percepción de ruptura del contrato en aquellos empleados públicos que no tienen entre su abanico de posibles comportamientos el abandono del puesto y de la organización.

Durante varias décadas, la psicología industrial se había centrado en aquellos aspectos más objetivos del ambiente laboral, tales como la iluminación, la postura corporal o el diseño de las tareas, en su búsqueda de explicaciones sobre el bienestar de los empleados. Sin embargo, recientemente se ha mostrado cómo las percepciones de los mismos empleados podrían influir notablemente, en particular aquellas referidas al modo en que la organización les trataba. Así, se dejó claro que la inequidad percibida (Smets, Visser, Mechteld & Oort, 2004) o la justicia organizacional (Elovaino, Kivimaki & Vahtera, 2002; Ferrie, Shipley, Marmot, Martikainen, Stansfeld & Smith, 2001; Kivimaki, Elovaino, Vahtera & Ferrie, 2003; Topa, Moriano & Morales, 2013) aparecían como importantes determinantes del estrés y del *burnout* de los trabajadores. En este mismo sentido, los estudios dan por sentado que tales percepciones influyen negativamente en la salud física y psicológica de los empleados (Kausto, Elo, Lipponen & Elovaino, 2005).

El *burnout*, que ha sido entendido como una respuesta al estrés laboral crónico, fue estudiado inicialmente en el sector sanitario, pero más tarde se ha comprendido que el fenómeno también alcanza a todas aquellas profesiones que se llevan a cabo en contacto directo con las personas, en su calidad de usuarios, clientes, pacientes, etc. En su primera conceptualización, Schaufeli y Maslach desarrollan un modelo de tres componentes: alto cansancio emocional, bajos sentimientos de eficacia profesional y elevado cinismo hacia la tarea desarrollada. En la actualidad, sin embargo, son diversos los enfoques teóricos que consideran al cansancio emocional como el nudo del síndrome y plantean que el cinismo es más bien una estrategia de afrontamiento del trabajador, ante unas situaciones laborales en las que se siente obligado a redefinir sus relaciones, tanto con el cliente como con sus empleadores (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000).

Las relaciones entre la percepción de ruptura del contrato psicológico y el *burnout* han sido exploradas empíricamente en pocos estudios. En una investigación (Gakovic & Tetrick, 2003) se ha mostrado la influencia de la ruptura percibida sobre el cansancio emocional y la falta de satisfacción laboral con empleados de una corporación financiera, mientras que en otra (Topa, Morales & Caeiro, 2007) se han hallado resultados similares con profesores de educación preescolar, primaria y secundaria.

Sobre la base de los estudios revisados hasta aquí, el presente trabajo se propone analizar las relaciones entre la percepción de ruptura del contrato psicológico y el cansancio emocional de los empleados, de una parte, y las consecuencias físicas y psicológicas negativas, de la otra.

Método

Participantes

El presente estudio se ha llevado a cabo con una muestra (N = 264) de empleados públicos españoles de los que el 30.4% eran bomberos, el 28.9% soldados profesionales del ejército de tierra y el 40.7% eran funcionarios de instituciones penitenciarias. Entre las variables sociodemográficas que se tomaron en consideración se encontró que la media de edad de la muestra era de 22.3 años (D. T.: 17.2), el 61.5% de los participantes eran varones y la media de la antigüedad en la organización era de 7.9 años (D. T.: 4). En cuanto al porcentaje de la jornada laboral que los trabajadores pasaban en contacto con los destinatarios de sus servicios, clientes, pacientes, internos o víctimas, se encontró que un 64.1% pasaba menos del 50%, mientras que el resto pasaba la mayor parte de la jornada dedicado a estas tareas.

Variables e instrumentos

Las variables dependientes consideradas han sido la satisfacción laboral, el cansancio emocional y las consecuencias negativas del trabajo sobre su bienestar personal percibidas por los trabajadores. La variable predictora ha sido la ruptura percibida del contrato psicológico y se ha controlado la influencia de las variables antigüedad en la organización y porcentaje de la jornada laboral dedicado a la atención de los destinatarios del servicio. Para la operativización de las referidas variables se usaron los siguientes instrumentos.

Ruptura percibida del contrato psicológico: la escala utilizada, elaborada para la investigación, consta de tres ítems con valoraciones globales del grado de cumplimiento de las promesas por parte de la organización, semejantes a las usadas en estudios precedentes (Robinson & Morrison, 2000). Algunos de los enunciados que la componen son *Me enfado cuando pienso lo que doy y lo que recibo de la institución donde trabajo* o *Los compromisos que mi empresa tiene para conmigo no se cumplen de ninguna manera*. Pese a la escasa longitud de la escala, la fiabilidad evaluada por el procedimiento Alpha de Cronbach fue de $\alpha = .77$.

Satisfacción laboral: se midió con una escala construida al efecto por el grupo investigador, que contenía cinco ítems, el primero referido a la satisfacción general con el trabajo y los restantes a aspectos como la paga, la seguridad laboral, las relaciones con los compañeros y el trato recibido de los jefes. La escala mostró una fiabilidad global de $\alpha = .74$.

Cansancio emocional: el cuestionario breve de *burnout* (CBB) de Moreno, Bustos, Matallana y Miralles (1997) se utilizó para evaluar tanto el cansancio emocional como sus consecuencias físicas y psicológicas. El referido instrumento consta en su versión original de veintidós ítems y procura abarcar también los antecedentes y consecuentes del síndrome, aunque no todos han sido utilizados en el análisis final de los datos. La fiabilidad global de la escala finalmente uti-

lizada en nuestro estudio es $\alpha = .77$. La fiabilidad por Alpha de Cronbach de los seis elementos que componen la subescala de cansancio emocional es de $\alpha = .81$. Ejemplos de los ítems son: *La gente que atiendo tiene exigencias y comportamientos que me irritan*, *Mi trabajo es repetitivo*, *Mi trabajo es aburrido*, *En general estoy más bien harto de mi trabajo*.

Consecuencias físicas y psicológicas: incluyen tres ítems referidos a dolores de cabeza o de espalda; mientras que las psicológicas son mal humor y efectos negativos sobre las relaciones personales y familiares. Por ejemplo, son ítems: *Creo que el trabajo que hago repercute en mi salud personal (dolor de cabeza, insomnio)*, *El trabajo está afectando a mis relaciones personales y familiares*. Pese a la brevedad de la escala, la fiabilidad evaluada por el procedimiento Alpha de Cronbach es de $\alpha = .69$.

La escala de respuesta a los reactivos fue en todos los casos tipo Likert de cinco puntos y oscilaba entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

En el presente estudio se formulan las hipótesis, relativas a las variables descritas, como sigue:

1. La percepción de ruptura del contrato psicológico pronosticará la satisfacción laboral de los empleados.
2. La percepción de ruptura del contrato psicológico pronosticará el cansancio emocional de los empleados.
3. La percepción de ruptura del contrato psicológico pronosticará las consecuencias físicas y psicológicas negativas en la salud de los empleados.

Procedimiento

La recolección de los datos se efectuó a través de cuestionarios que contenían diversas escalas y que se distribuyeron a los participantes, quienes los completaron de forma anónima y entregaron en mano a los colaboradores del equipo investigador. Previamente, los participantes fueron informados verbalmente del propósito de la investigación y dieron su consentimiento para el tratamiento global de los datos.

Análisis de datos

Para poner a prueba las hipótesis del estudio se efectuaron, en primer lugar, análisis de correlaciones bivariadas (correlaciones producto momento de Pearson) entre las variables de estudio y análisis de la varianza en función de la pertenencia a las diversas organizaciones. En segundo lugar, se efectuaron análisis de regresión lineal múltiple de la variable predictora sobre los diferentes criterios por separado, controlando la influencia de las variables antigüedad en la organización y jornada laboral con los destinatarios del servicio. Las relaciones entre las variables estudiadas se analizan para la muestra global y para cada organización, lo cual permite refinar las hipótesis explicativas del estudio.

Resultados

Los estadísticos descriptivos de las variables y la matriz de correlaciones se ofrecen en tabla 1.

Según se puede apreciar en esta tabla, la media de la ruptura del contrato psicológico es alta y supera la media teórica de la escala. También supera la media teórica la satisfacción laboral, mientras que se mantiene cercana a este valor la variable consecuencias negativas y por debajo de esta el cansancio emocional. Las correlaciones bivariadas nos brindan una primera aproximación a la relación entre las variables del estudio, y se encuentra que la ruptura del contrato se relaciona de modo negativo con la satisfacción laboral y de modo positivo con el cansancio emocional y las consecuencias negativas sobre el bienestar personal, aunque todos los valores son estadísticamente significativos.

A través de análisis de la varianza, tomando como factor la pertenencia a las diferentes organizaciones, se procura detectar la existencia de diferencias significativas entre ellas en las variables de interés para el estudio. Se comprueba que existen diferencias significativas tanto en la variable predictora ruptura del contrato psicológico como en todas las variables dependientes empleadas. Los datos se ofrecen en tabla 2.

Las comparaciones múltiples a posteriori para detectar los grupos entre los cuales tales diferencias alcanzaban la significación estadística se efectúan por el procedimiento de Bonferroni y arrojan diferencias significativas para todos los grupos en las variables satisfacción laboral, cansancio emocional y consecuencias negativas. Para la percepción de ruptura del contrato, la significación de las diferencias de medias está restringida a la comparación entre bomberos y funcionarios de prisiones, mientras que alcanza un valor tendencial para la comparación entre soldados profesionales y funcionarios de prisiones, como se puede apreciar en los valores de la tabla 2.

Mediante el análisis de regresión lineal múltiple se ponen a prueba dos modelos que incorporan, en el primer caso, solo las variables antigüedad en la

organización y jornada laboral cuyo efecto sobre las dependientes se desea controlar. En el segundo modelo se añade la variable predictora propuesta a fin de apreciar si hay una mejora significativa en las estimaciones. Este análisis se lleva a cabo en primer término con la muestra global y luego con cada una de las organizaciones por separado. En la tabla 3 se ofrecen los pesos de regresión estandarizados y el valor del estadístico de contraste *F* para cada uno de los modelos en la muestra global y en la tabla 4 para las submuestras.

Como se puede apreciar, cuando se trata de pronosticar la satisfacción laboral, la variable más relevante en el primero de los modelos es la antigüedad en la organización y su peso de regresión tiene un signo positivo. Esto indicaría que el aumento en la antigüedad incrementaría la satisfacción. La ruptura del contrato psicológico, en cambio, tiene un peso de regresión de signo negativo, como es de esperar a partir de su correlación bivariada con la satisfacción laboral. Aunque esta variable añade solo un 2% al porcentaje de varianza explicada en la satisfacción, el aporte es estadísticamente significativo y el segundo modelo alcanza a explicar en conjunto un 28% de la varianza total de la satisfacción laboral. Sin embargo, cuando efectuamos los análisis separando las organizaciones, hallamos que este modelo no tiene ningún valor predictivo en el caso de los bomberos, mientras que resulta estadísticamente significativo para los soldados profesionales y alcanza su mayor poder explicativo en el caso de los funcionarios de prisiones. Entre los trabajadores de instituciones penitenciarias, el modelo alcanza a explicar un 19% de la varianza de la satisfacción general exclusivamente a partir de la ruptura del contrato psicológico.

En la predicción del cansancio emocional, la antigüedad en la organización tiene un peso de regresión significativo y de signo negativo, que nos lleva a pensar que los miembros más nuevos son los que padecen mayor cansancio emocional. El modelo mejora notablemente con el añadido de la ruptura del contrato psicológico, que es un predictor eficaz, ya se alcanza

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones entre las variables del estudio (N = 264)

| VARIABLES | Media | D.T. | 1. | 2. | 3. |
|-------------------------------------|-------|------|--------|--------|-------|
| 1. Ruptura del contrato psicológico | 3.34 | 1.23 | 1 | | |
| 2. Satisfacción laboral | 3.57 | 1.24 | -.21** | 1 | |
| 3. Cansancio emocional | 2.80 | .84 | .29** | -.64** | 1 |
| 4. Consecuencias negativas | 3.02 | .99 | .40** | -.12* | .27** |

Nota. *p < .05. **p < .01. ***p < .001

Tabla 2. Análisis de la varianza de un factor: pertenencia a las diferentes organizaciones sobre las variables del estudio

| VARIABLES | F(gl) | Comparaciones múltiples a posteriori. Diferencia de medias y error típico | | |
|--|------------------|--|-----------------------------------|--|
| | | Bomberos - Soldados profesionales | Bomberos - Funcionarios prisiones | Funcionarios de prisiones - Soldados profesionales |
| Ruptura percibida del contrato psicológico | 4.58 (2,210)** | .003 (.23) | .51 (.20)* | .50 (.21)+ |
| Satisfacción laboral | 30.45 (2,256)*** | .63 (.18)* | 1.31 (.17)* | -.68 (.17)*** |
| Cansancio emocional | 35.16 (2,259)*** | -.63 (.12)*** | -.93 (.11)*** | .29 (.11)* |
| Consecuencias negativas | 17.79 (2,259)*** | .90 (.15)*** | .39 (.14)* | .49 (.14)* |

Nota. + valor tendencial p = .061 *p < .05. **p < .01. ***p < .001

Tabla 3. Análisis de regresión lineal múltiple de las variables controladas y la predictora

| Variables | Modelo 1 | | Modelo 2 | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--|------------|--|
| | Dependiente: satisfacción laboral | | | |
| Jornada laboral | .07 | | .05 | |
| Antigüedad en la organización | .53*** | | .53*** | |
| Ruptura del contrato psicológico | | | -.15* | |
| Constante | 2.57 (.32) | | 3.10 (.42) | |
| F | 21.56*** | | 3.61 * | |
| R2 | .26 | | .28 | |
| Cambio en R2 | .26 | | .02 | |
| Dependiente: cansancio emocional | | | | |
| Jornada laboral | -.05 | | -.03 | |
| Antigüedad en la organización | -.35*** | | -.38*** | |
| Ruptura del contrato psicológico | | | .28*** | |
| Constante | 3.13 (.22) | | 2.51 (.28) | |
| F | 8.18 *** | | 11.69 *** | |
| R2 | .12 | | .20 | |
| Cambio en R2 | .12 | | .08 | |
| Dependiente: consecuencias negativas | | | | |
| Jornada laboral | -.04 | | -.006 | |
| Antigüedad en la organización | .18* | | .13 | |
| Ruptura del contrato psicológico | | | .47*** | |
| Constante | 3.12 (.25) | | 1.97 (.30) | |
| F | 2.27 | | 34.98 *** | |
| R2 | .04 | | .25 | |
| Cambio en R2 | .04 | | .21 | |

Nota. *p < .05. **p < .01. ***p < .001

Tabla 4. Análisis de regresión lineal múltiple de las variables controladas y la predictora en cada submuestra organizacional

| Variables | Bomberos | | Soldados profesionales | | Funcionarios de prisiones | |
|--------------------------------------|------------|------------|------------------------|-----------|---------------------------|-----------|
| | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 1 | Modelo 2 |
| Dependiente: satisfacción laboral | | | | | | |
| Jornada laboral | .17 | .17 | n. d. | n. d. | .02 | .02 |
| Antigüedad en la organización | .15 | .14 | .15 | .15 | .09 | .14 |
| Ruptura del contrato psicológico | | -.007 | | -.34* | | -.43 |
| Constante | 3.63 (.47) | 3.87 (.63) | 3.5 (29) | 4.9 (63) | 2.57 (42) | 3.8 (49) |
| F | 1.03 | .33 | .95 | 5.82* | .26 | 15.63*** |
| R2 | .04 | .05 | .02 | .14 | .007 | .19 |
| Cambio en R2 | .04 | .007 | .02 | .12 | .007 | .18 |
| Dependiente: cansancio emocional | | | | | | |
| Jornada laboral | -.10 | -.11 | n. d. | n. d. | .10 | .04 |
| Antigüedad en la organización | .23 | .25 | -.12 | -.12 | -.07 | .00 |
| Ruptura del contrato psicológico | | .31* | | .33* | | .52*** |
| Constante | 2.17 (.25) | 1.68 (.32) | 3.00 (31) | 2.22 (38) | 3.21 (31) | 2.15(34) |
| F | 1.8 | 5.40* | .61 | 5.24* | .61 | 25.33*** |
| R2 | .07 | .17 | .01 | .12 | .02 | .28 |
| Cambio en R2 | .07 | .10 | .01 | .11 | .02 | .26 |
| Dependiente: consecuencias negativas | | | | | | |
| Jornada laboral | -.14 | -.16 | n. d. | n. d. | .06 | .13 |
| Antigüedad en la organización | -.16* | -.13 | -.09 | -.10 | .11 | .05 |
| Ruptura del contrato psicológico | | .42** | | .37* | | .50*** |
| Constante | 3.12 (.25) | 1.97 (.30) | 2.45(23) | 1.29(.49) | 2.65 (39) | 1.37 (43) |
| F | 1.02 | 10.24** | .40 | 6.72* | .45 | 22.48*** |
| R2 | .04 | .17 | .00 | .14 | .01 | .25 |
| Cambio en R2 | .04 | .21 | .009 | .13 | .01 | .24 |

*p < .05. **p < .01. ***p < .001, n. d.: no disponible

un porcentaje de varianza explicada del 20% sobre el cansancio emocional. Cuando el mismo procedimiento se aplica a cada submuestra, todos los resultados siguen la dirección de la hipótesis, pues la ruptura del contrato tiene significación estadística como predictor para bomberos, soldados y funcionarios de

prisiones. No obstante, entre estos últimos, el segundo modelo explica un porcentaje de varianza mayor, cercano al 30% del cansancio emocional.

En la predicción de las consecuencias negativas sobre el bienestar personal, la antigüedad en la organización tiene poder en el primer modelo, pero cuando se

incorpora a este la ruptura del contrato, su peso de regresión estandarizado desciende significativamente. La ruptura del contrato, en cambio, tiene un impacto considerable sobre las consecuencias negativas y el segundo modelo alcanza a pronosticar un 25% de la varianza total del resultado. En este último caso, el segundo modelo se muestra más adecuado con las muestras de bomberos y funcionarios de prisiones, entre las que explica más del 20% de la varianza de las consecuencias negativas del trabajo, mientras que solo llega a explicar un 14% entre los soldados profesionales. En resumen, se puede afirmar que este estudio ha encontrado apoyo para las hipótesis propuestas.

Discusión y conclusiones

El presente estudio se proponía analizar la incidencia de determinadas variables psicosociales, como la ruptura del contrato psicológico sobre los resultados percibidos por los trabajadores de una muestra de empleados públicos del Estado español. Los resultados vienen a corroborar y extender los hallazgos anteriores. En primer lugar se verifica el impacto negativo de la ruptura del contrato psicológico sobre los resultados deseables, como la satisfacción laboral y el impacto negativo sobre los resultados indeseables, como el cansancio emocional y las consecuencias negativas en el bienestar personal. En segundo lugar, se amplían los hallazgos precedentes al mostrar que este patrón de relaciones se mantiene aún en aquellos ámbitos laborales que se hallan, en cierta medida, en condiciones protegidas debido a su estabilidad laboral, su fuerte grado de sindicalización y a la escasa presencia de prácticas de gestión de los RR HH propias de las empresas privadas.

En concreto, resulta de interés comprobar que la antigüedad en la organización tiene mayor incidencia sobre la satisfacción laboral que la ruptura del contrato, mientras que el efecto es inverso cuando se trata del cansancio emocional. En este sentido, y aunque el presente estudio no lo ha valorado, se podría pensar que aquellos empleados con mayor tiempo de antigüedad en la institución han desarrollado estrategias de afrontamiento más eficaces frente a los estresores de su trabajo y se hallan, hasta cierto punto, a salvo de estos. En este sentido, varios autores han indicado que el cinismo profesional, entendido como una actitud de crítica y desconfianza respecto a la utilidad a medio y largo plazo de la propia tarea, es una estrategia de afrontamiento de los trabajadores en situaciones de estrés prolongado. Por el contrario, cuando se trata de valorar las consecuencias negativas sobre el bienestar físico y psicológico de la tarea, los datos avalan la importancia de la ruptura del contrato y la pérdida de importancia de la antigüedad en el puesto. Este hallazgo vuelve a poner de relieve que los factores *soft*, aunque son más difíciles de conceptualizar y de medir operativamente, tienen sin embargo un acusado impacto sobre los resultados en el plano personal, grupal y organizacional.

Los análisis que se han efectuado tomando en consideración la pertenencia de los empleados a diferentes organizaciones ponen de relieve las diferencias entre ellas. Aunque hay cierta semejanza en las actividades desempeñadas por estos grupos de trabajadores, ya que la mayor parte están destinadas a la atención a personas en situaciones de emergencia, también es probable que las diferencias encontradas se deban a la existencia de variables específicas en el plano organizacional, asociadas bien a las características de la tarea específica que se desempeña, bien a los rasgos definitorios de las diversas culturas organizacionales. En este mismo sentido, otros estudios han explorado la influencia de la cultura de organizaciones semejantes a las que aquí consideramos sobre resultados de interés en el plano personal y organizacional, tales como la satisfacción y el compromiso organizacional, entre los positivos, y el acoso laboral entre los negativos (Topa, Morales & Gallastegui, 2006; Topa, Lisbona, Palací & Alonso, 2004).

En general, podríamos decir que la ruptura del contrato psicológico aparece como una variable de interés a la hora de explicar tanto los resultados deseables como los indeseables de los empleados del sector público. Estas relaciones tienen sentido si se considera que la ruptura del contrato, en cuanto que consiste en la percepción del incumplimiento de las promesas efectuadas al momento de la incorporación a la organización, puede implicar una pérdida de control de la situación por parte del empleado, quien se sentirá desorientado, en un primer momento, y disgustado o traicionado, al final. En este sentido, también implicará un incremento de la incertidumbre y, así, se comprende mejor su potencial valor como estresor, incluso en aquellos contextos laborales que parecen más estables y menos sujetos al cambio, como son los estudiados en esta ocasión.

Desde el punto de vista de la intervención, creemos que este estudio puede aportar informaciones relevantes de cara a una mejora en la gestión de los RR HH en las empresas públicas. Los contratos psicológicos hoy en día han cambiado y evolucionan por convertirse en acuerdos individuales entre los empleadores y los trabajadores, especialmente cuando se trata de profesionales del conocimiento (Strohmeier, 2013). En tal sentido, los directivos podrían arbitrar algunas medidas para garantizar la formación de contratos psicológicos más estables. Entre otras recomendaciones habría que considerar la conveniencia de formar a los seleccionadores del personal para que ofrezcan a los futuros candidatos informaciones realistas durante el proceso de reclutamiento, hacer anticipaciones específicas del trabajo que se tendrá que desarrollar en la organización. En este mismo proceso, podría ser conveniente plasmar el resultado de las negociaciones en algún documento que detalle los acuerdos adoptados entre las partes de la manera más exhaustiva posible. Aquí cobra también un sentido renovado el establecimiento de programas de orientación para los nuevos empleados, ya que estos se transforman en una serie

de pasos pautados que les ayudan a reducir la incertidumbre sobre su papel en la empresa y a construir el sentido de la nueva situación, tal como exponen Palací y Peiró (1996).

Este estudio presenta algunas limitaciones entre las que hay que destacar el uso de medidas autoinformadas y la falta de representatividad de la muestra. No obstante la gran dificultad para acceder a este tipo de organizaciones, creemos que los resultados pueden contribuir a mejorar la gestión de los RR HH en las empresas públicas.

Referencias

- Cass, M. H., Siu, O. L., Faragher, E. B. & Cooper, C. L. (2003). A meta-analysis of the relationship between job satisfaction and employee health in Hong Kong. *Stress and Health, 19*, 79-95.
- Cassar, V. (2001). Violating psychological contract terms among Maltese public service employees: occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology, 16*(3), 194- 208.
- Elovaino, M., Kivimaki, M. & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health, 92*, 105-108.
- Ferrie, J., Shipley, M., Marmot, M., Martikainen, P., Stansfeld, S. & Smith, G. (2001). Job insecurity in white collar workers: Toward an explanation of associations with health". *Journal of Occupational Health Psychology, 6*, 26-42.
- Gakovic, A. & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business & Psychology, 18*(2), 235-246.
- Hanson, A. H. (1978). *La empresa pública y el desarrollo económico*. México: INAP.
- Hauck, A. (1978). *The Public's bussiness; the politics and practices of government corporations*. Cambridge, Mass: MIT.
- Kausto, J., Elo, A., Lipponen, J. & Elovaino, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(4), 431-452.
- Kickul, J. (2001a). Promise Made, Promises Broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management, 39*(4), 320 - 335.
- Kickul, J. (2001b). When organizations break their promises: employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics, 29*, 289- 307.
- Kickul, J. & Lester, S. W. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behaviour. *Journal of Business & Psychology, 16*(2), 191-217.
- Kickul, J., Lester, S. W. & Belgio, E. (2004). Attitudinal and Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach. *International Journal of Cross Cultural Management, 4*(2), 229 - 252.
- Kivimaki, M., Elovaino, M., Vahtera, J. & Ferrie, J. (2003). Organizational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational Environmental Medicine, 60*, 27-34.
- Moreno, B.; Bustos, R.; Matallana, A. y Miralles, T. (1997). La evaluación del burnout. Problemas y alternativas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 13*(2), 185- 207.
- Morrison Wolfe, E. & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violations develop. *Academy of Management Review, 22*, 226-256.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple item measures?. *Journal of Managerial Psychology, 14*(5), 388-408.
- Palací, F. J. & Peiró, J. M. (1996). *La incorporación a la empresa*. Valencia Promolibro.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicossociológicas*. Barcelona: PPU.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, 41*(4), 576- 599.
- Robinson, S. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 289-298.
- Robinson, S. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 525-546.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- Rousseau, D. (2001a). The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness?. *Organizational Dynamics, 29*(4), 260- 273.
- Rousseau, D. (2001b). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 511-541.
- Rousseau, D. (2004). Psychological contracts: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive, 18*(1), 120-127.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior, 19*(Special issue), 679-698.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. M. & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 16*(2), 117-134.
- Smets, E., Visser, A., Mechteld, R. & Oort, F. (2004). Perceived Inequity: Does it explain Burnout among Medical Specialists?. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 1900-1918.
- Strohmeier, S. (2013). Employee relationship management. Realizing competitive advantage through information technology? *Human Resource Management Review, 23*, 93-104, doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.009.

- Thorsteinson, T. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76, 151-177.
- Topa, G., Morales, F. J. & Gallastegui, J. A. (2006). Aceso laboral y cultura del grupo de trabajo. *Psicothema*, 18, 766-771.
- Topa, G., Lisbona, A., Palací, F. & Alonso, E. (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multigrupo. *Psicothema*, 16, 363-368.
- Topa, G., Morales, J. F. y Caeiro, J. L. (2007). Social comparison and psychological contract perceived breach: their effects on burnout in a multigroup analysis. *Spanish Journal of Psychology*, 10(1), 124-132.
- Topa, G., Moriano, J. & Morales, J.F. (2013). Organizational injustice: Third parties' reactions to mistreatment of employee. *Psicothema*, 25, 214-221.
- van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: an International review*, 49(3), 357-371.
- van Knippenberg, D. & Ellemers, N. (2004). Social Identity and Group Performance. Identification as the Key to Group-Oriented Effort. En A. Haslam, D. V. Knippenberg, M. J. Platow & N. Ellemers (Eds.), *Social Identity at work. Developing theory for organizational practices* (pp. 29-59). New York: Psychology Press.

Resum

Gestió de recursos humans i ocupació pública: un estudi quantitatiu amb funcionaris de l'Estat a Espanya

En aquest article s'analitzen els efectes dels antecedents psicosocials en els resultats personals positius i negatius dels empleats, utilitzant tècniques de regressió multivariada. L'estudi té en consideració una mostra d'empleats públics espanyols que pertanyen a serveis d'emergències, com ara bombers, soldats professionals i funcionaris de presons. Les variables predictores principals inclouen l'antiguitat en l'organització, el percentatge de temps amb els clients, les víctimes o els presoners i, específicament, la percepció de ruptura del contracte psicològic. Les variables criteri són la satisfacció laboral dels empleats, el cansament emocional i les conseqüències negatives de la feina sobre el benestar físic i psicològic. Els resultats van mostrar que un important percentatge de la variància era explicat per les variables independents, però que els nivells de significació canviaven quan es tenien en compte les diferències entre les organitzacions. Els resultats es discuteixen amb vista a la integració conceptual i a la direcció de futures intervencions.

Paraules clau: Administració Pública, gestió dels recursos humans, contracte psicològic i satisfacció laboral.