



**INTERCAMBIOS SOCIALES Y COMUNICACIONALES COMO  
ANTECEDENTES EN LA PERCEPCIÓN DE CUMPLIMIENTO DE  
CONTRATOS PSICOLÓGICOS DE EQUIPOS**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER  
EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA  
ORGANIZACIONAL

Alumno: Gabriel Briceño Jiménez  
Profesor Guía: Lyonel Lauhié, Ph.D.

*Santiago, Mayo 2022*

### Dedicatoria:

Esta tesis está dedicada a Melissa y Amparo, quienes me acompañaron durante estos arduos años de trabajo en contextos de incertidumbre, como también a mis padres y suegros que me dieron el apoyo necesario e incondicional para seguir adelante.

También dedico esta tesis a toda la comunidad académica de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile que me ha recibido con los brazos abiertos y que han hecho parte de la familia.

### Agradecimientos:

Especial agradecimientos a la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile, CONICYT FONDECYT INICIACIÓN 11190044; y a los colaboradores de Ilustre Municipalidad de Santo Domingo: don Luís Vega, don Mauricio Reyes, y a toda la planta administrativa y educativa municipal.



## Índice

Resumen Ejecutivo.....	4
Capítulo 1: Introducción.....	5
1.1 Objetivos de Investigación .....	8
1.2 Relevancia del Problema .....	8
Capítulo 2: Marco Teórico .....	10
2.1 Teoría de Contratos Psicológicos .....	10
2.2 Los Contratos Psicológicos como un Fenómeno Social .....	13
2.3 Variables de Intercambios Sociales y Comunicacionales en Equipos de Trabajo.....	21
2.4 Cumplimiento de Contratos Psicológicos, Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral ...	28
2.5 Marco Contextual: Descripción de la Organización .....	32
2.6 Implicancias Organizacionales .....	34
Capítulo 3: Metodología de Investigación.....	36
3.1 Escalas de Medición .....	38
3.2 Procedimiento y Análisis de Datos.....	40
Capítulo 4: Resultados .....	42
4.1 Estadísticos descriptivos.....	42
4.1 Correlaciones entre Variables.....	43
4.2 Pruebas de Hipótesis del Estudio.....	44
Capítulo 5: Discusión de Resultados .....	50
Capítulo 7: Propuestas de Intervención .....	55
7.1 Devolución Final de Resultados – Taller “¿Dónde Estamos y Hacia Dónde Vamos? .....	55
7.2 Intervención Organizacional Posterior al Levantamiento de Datos .....	59
7.3 Factibilidad de implementación de propuestas .....	64
Conclusiones .....	66
Referencias.....	68

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis busca explorar empíricamente los efectos del Cumplimiento de Contratos Psicológicos de Equipos (Team Psychological Contract Fulfillment) en variables de interés organizacional como lo son el Bienestar en el Trabajo y el Compromiso Laboral, a partir de un enfoque en las dinámicas sociales en equipos de trabajo.

El contexto organizacional estudiado es el sistema de establecimientos educacionales de la comuna de Santo Domingo, Región de Valparaíso. La cual cuenta con nueve establecimientos educacionales y más de 200 funcionarios en total. Actualmente, dicho sistema está experimentando un proceso de transformación organizacional producto de la Ley N° 21.040 (2017), denominada Nueva Educación Pública, la cual crea y reestructura la administración de los establecimientos educacionales del país en distintos macrosistemas locales.

Este contexto no tan solo significa generar una situación de incertidumbre en los trabajadores, sino que también, despertar procesos evaluativos de las actuales promesas laborales realizadas por la organización y los supervisores.

Los resultados de este estudio no tan solo permiten corroborar los efectos positivos del Cumplimiento de Contratos Psicológicos en el Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral, sino también, en identificar el rol fundamental de los intercambios sociales y de la comunicación en equipos de trabajo.

## Capítulo 1: Introducción

Los *contratos* han sido fundamentales para el funcionamiento de la sociedad moderna, estos han permitido unir a las personas con el fin de lograr el beneficio común, y que al mismo tiempo, se respeten los intereses individuales de cada uno (Rousseau, 1832; Wellin, 2007). Un contrato está basado en la idea de mutuo acuerdo y este es transversal a toda forma de organización de la sociedad actual, en donde los contratos crearían orden y alinearían las expectativas y responsabilidades de los individuos, permitiendo así articular los comportamientos humanos (Blau, 1964; Rousseau, 1995).

El desarrollo del concepto de Contrato Psicológico ha sido una forma de ir más allá de la tradicional concepción legal, incorporando elementos propios de la psicología del ser humano. De esta forma, los Contratos Psicológicos son definidos como la creencia individual en las condiciones y términos sobre intercambios acordados entre un individuo y la organización de la cual se es parte (Rousseau, 1995).

Al igual a como se establece en un contrato escrito, en un contexto laboral dichas creencias estarían asociadas a expectativas de obligatoriedad entre la organización, supervisores y subordinados (Rousseau, 1995). Sin embargo, la incapacidad y no cumplimiento de estas promesas es más bien una realidad más común de lo que quisiéramos (Robinson y Rousseau 1994).

Situaciones en donde no se cumplan satisfactoriamente los Contratos Psicológicos darán paso a percepciones de ‘quebres de contratos’; mientras que el cumplimiento de estas traerá lo que se denomina ‘cumplimientos de contratos’. Ambos fenómenos tienen distintos efectos para la eficacia organizacional, pasando desde crear sentimientos negativos de injusticia, desconfianza y traición (Zhao, Wayne, Glibkowski y Bravo, 2007), a sentimientos positivos como el compromiso organizacional, mejor desempeño cívico y laboral, y una menor intención de renuncia (Robinson y Morrison, 2000).

Hoy en día, las organizaciones son cada vez más dinámicas y cambiantes, la correcta gestión del cambio resulta ser indispensable para la obtención de los objetivos organizacionales. La teoría de los Contratos Psicológicos resulta relevante para las organizaciones dado que este

fenómeno puede actuar como un antecedente de variados efectos en el bienestar de los trabajadores y en la eficacia organizacional.

Si bien la teoría de Contratos Psicológicos se ha desarrollado positivamente en las últimas décadas (Coyle-Shapiro, Pereira, Doden y Chang, 2019), todavía es necesario ampliar este fenómeno a mayores niveles conceptuales. Uno de estos esfuerzos viene al incorporar aspectos de las dinámicas sociales y de los intercambios sociales dentro de equipos de trabajo (Ho, 2005). Desde un punto de vista científico, la literatura aún está entendiendo cómo las interacciones sociales intra-grupales determinan las percepciones de cumplimiento de estos contratos psicológicos.

A partir de esta literatura, y mediante una metodología cuantitativa, esta tesis abordará los aspectos comunicacionales y de intercambios sociales respecto al fenómeno de Cumplimiento de Contratos Psicológicos de Equipos (Team Psychological Contract Fulfillment – Team PCF) mediante tres variables asociadas a procesos de comunicación social e intercambios sociales: estos son la Identificación con el Equipo, la Seguridad Psicológica y los Intercambios de Calidad entre Miembros-Equipo (Team Member-Exchange - TMX). Posteriormente, se estudiará cómo estas variables permiten explicar aspectos de interés organizacional como el Bienestar en el Trabajo y el Compromiso Organizacional.

El levantamiento de datos necesarios para el análisis estadístico y comprobación de hipótesis fue logrado a través de la observación del sistema de establecimientos educacionales de la comuna de Santo Domingo, la cual es administrada bajo el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la Ilustre Municipalidad de Santo Domingo. Este sistema se caracteriza por contar con nueve establecimientos educacionales, los cuales componen seis escuelas, tres jardines infantiles, y las dependencias del DAEM; lo que en su total suman un universo de 247 funcionarios.

Actualmente este sistema está experimentando un proceso de transformación organizacional producto de la incorporación de la Ley N° 21.040 (2017). Esta ley propone la reestructuración del sistema educacional del país bajo la ‘Nueva Educación Pública’, la cual distribuirá los establecimientos educacionales de 345 municipios en 70 nuevos servicios. Así, el sistema educacional de la comuna de Santo Domingo comenzará a regir bajo el Servicio Local de Educación Pública del Litoral.

Sin embargo, la experiencia reciente a nivel nacional ha reconocido que esta transformación organizacional de gran envergadura significa generar sentimientos de incertidumbre, desconfianza e incluso decepción en los docentes (Sanfuentes, Garretón, Valenzuela, Díaz y Montoya, 2021). Dicha transformación podría generar situaciones en donde las promesas laborales realizadas quedarán sujetas a críticas o sean re-evaluadas, y que tanto la organización y supervisores sean cuestionados, tras esto, es relevante poder explorar las percepciones del cumplimiento de promesas laborales, si es que existen determinantes sociales de esas percepciones, y cómo estas pueden ayudar a potenciar el bienestar y el compromiso frente a este contexto altamente incierto.

El enfoque en las dinámicas sociales permitirá expandir la discusión e incorporar elementos propios de la teoría de los Intercambios Sociales (Blau, 1964). Esto se hará explorando el rol de los conceptos de Identificación de las personas con sus Equipos, la Seguridad Psicológica Intra-Grupal y los Intercambios de Calidad entre Miembros-Equipo.

En síntesis, la presente investigación tiene como objetivo seguir explorando empíricamente los elementos sociales/interaccionales detrás de la teoría de Contratos Psicológicos. Adicionalmente, se tiene como objetivo complementar teóricamente los trabajos ya realizados sobre los modelos de dinámicas sociales detrás de los contratos psicológicos realizados por Rousseau, Hansen y Tomprou (2018), a partir desde un enfoque sociológico basado en la teoría de la comunicación social.

Esta tesis forma parte del proyecto de investigación FONDECYT INICIACIÓN 11190044 a cargo del académico de la Universidad de Chile, Lyonel Lauhié, Ph.D., adicionalmente, el trabajo de levantamiento de datos fue un trabajo en conjunto con la tesista Gisselle Henríquez, estudiante del programa de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile. El objetivo final de este proyecto fue abordar cómo los contratos psicológicos pueden desempeñar un rol clave en potenciar aspectos organizacionales tales como el Bienestar en el Trabajo y el Compromiso Organizacional. Estos resultados no tan solo son un aporte a la teoría de Contratos Psicológicos, sino también, una contribución al área de Gestión de Personas y Recursos Humanos.

## 1.1 Objetivos de Investigación

### Objetivo General

Estudiar empíricamente fenómenos sociales y comunicacionales que permitan explicar los antecedentes de la percepción de Cumplimiento de Contratos Psicológicos de Equipos, y sus efectos el Bienestar en el Trabajo y en el Compromiso Laboral.

### Objetivos Específicos

- Explorar antecedentes de Cumplimiento de Contratos Psicológicos de Equipos desde la mirada sociológica de los fenómenos del intercambio sociales y de la comunicación. En particular, se estudiarán variables Identificación con el Equipo, la Seguridad Psicológica e Intercambios de Calidad entre Miembros-Equipos (TMX).
- Estudiar empíricamente el rol de la percepción de Cumplimiento de Contratos Psicológicos de Equipos como una variable mediadora entre variables de intercambio sociales y de la comunicación, y variables dependientes como el bienestar y el compromiso organizacional.
- Elaborar propuestas de mejora e intervención a la organización contraparte a partir de los descubrimientos de la investigación.

## 1.2 Relevancia del Problema

La teoría de Cumplimiento de Contratos Psicológicos tiene efectos prácticos y reales al funcionamiento de las organizaciones modernas, por ejemplo, el aumento en la frecuencia y magnitud de los quiebres de contratos puede afectar negativamente en variables psicológicas de los trabajadores, tales como, menor compromiso, menor confianza, menor satisfacción laboral, disminución de comportamientos ciudadanos, entre otros (Coyle-Shapiro et al., 2019). Por otra parte, el Cumplimiento de Contratos Psicológicos estaría asociado a mayores niveles de satisfacción laboral, (Conway, Guest y Trenberth, 2011), mayor desempeño laboral y mejores comportamientos cívicos (Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood, 2003).

Bajo una teoría de la confianza organizacional y de la teoría de expectativas, el incumplimiento de promesas y acuerdos puede tener graves repercusiones en los sistemas referenciales de los individuos, en donde procesos que una vez eran rutinarios y de baja demanda mental deben ser

reevaluados dada la alteración de las expectativas, posicionando al individuo en un estado de monitoreo y retrasando así los procesos de toma de decisiones (Cropanzano, Anthony, Daniels y Hall, 2017).

Estos antecedentes dan cuenta que la teoría de Contratos Psicológicos puede ayudar a las organizaciones a tomar mejores decisiones en gestión de personas, creando espacios laborales más justos y que en su conjunto potencien la eficacia organizacional.

Por otra parte, esta investigación también aportará en generar un aporte científico en tres aspectos. Primero, se pretende seguir desarrollando conocimiento empírico acorde a las tendencias actuales de la teoría sobre Cumplimiento de Contratos Psicológicos enfocadas en los procesos de interacción social y comunicación. Segundo, esta tesis busca entregar evidencia empírica sobre los efectos positivos del Cumplimiento de Contratos Psicológicos para el Bienestar en el Trabajo y el Compromiso Laboral. Tercero, se estudian contextos organizacionales desafiantes como el sistema educacional público de Chile, en donde es cada vez más necesario generar intervenciones orientadas al bienestar laboral.

## Capítulo 2: Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación desarrollará los lineamientos expuestos en la introducción de una forma más detallada, permitiendo profundizar de mejor forma la discusión teórica. Esta sección se compone principalmente de cuatro partes, en primer lugar (2.1), una revisión general del concepto de contrato psicológico desde sus orígenes hasta la actualidad; en segundo lugar (2.2), el enlace de esta teoría con la de intercambios sociales y de la comunicación social; en tercer lugar (2.3), la incorporación de variables que pueden caracterizar procesos de interacción y comunicación social en equipos de trabajo tales como la Identificación con el Equipo, la Seguridad Psicológica y los Intercambios de Calidad entre Miembros-Equipo; y en cuarto lugar (2.4), la relación de los conceptos previamente desarrollados con las variables de Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral.

### 2.1 Teoría de Contratos Psicológicos

#### Los Orígenes de los Contratos Psicológicos

Esta teoría remonta a los trabajos de March y Simon (1958), donde ambos autores desarrollaron la importancia de los intercambios recíprocos entre individuo y organización, aspecto central en la teoría de Contratos Psicológicos (Coyle-Shapiro y Parzefall, 2008), más tarde, esta idea fue conceptualizada concretamente por Argyris (1960) al identificar que cuando una organización o un supervisor cumple con las condiciones laborales necesarias exigidas por un empleado, este empleado puede retribuir en mantener una mayor producción laboral.

Esta primera conceptualización dio paso a las contribuciones de Levinson (1962) y Schein y Bennis (1965) sobre el término de contrato psicológico, en donde dieron importancia a la idea de cumplimiento mutuo de expectativas laborales entre dos partes: un empleado y una organización. El aporte de estos trabajos sienta las bases de la forma en cómo se articulan los mecanismos interaccionales detrás de los contratos psicológicos.

Estos mecanismos son explicados principalmente por la teoría de los Intercambios Sociales, la cual remonta a los trabajos de Malinowski y Mauss a principios del siglo XX, y que luego es desarrollada en un contexto organizacional en 1964 por Blau (Cropanzano y Mitchell, 2005).

Esta teoría busca construir un marco teórico que permita explicar cómo los individuos se pueden coordinar a partir de intercambios sociales en base a una relación mutuamente interdependiente y recíproca (Blau, 1964). Este tipo de interacción social genera un vínculo entre los individuos el cual puede perdurar a lo largo del tiempo gracias a los procesos de reciprocidad y confianza que se van construyendo (Tekleab, Laulié, de Vos, de Jong, Jacqueline y Coyle-Shapiro, 2019).

De esta forma, la teoría de los Intercambios Sociales sirve como un marco para explicar que detrás de las figuras de ‘contratos’ están las expectativas de que ambas partes cumplirán con lo acordado (Blau, 1964; Ho, Rousseau y Levesque, 2006), y por ende, ambas partes se verían beneficiadas, respondiendo así a principios naturales del raciocinio humano y de cooperación mutua.

### *Los Contratos Psicológicos en la Actualidad*

El trabajo de Rousseau (1989) ha marcado una nueva etapa en la teoría de Contratos Psicológicos, en donde se ha pasado desde un enfoque asociado al cumplimiento de expectativas a uno en donde foco principal es el cumplimiento de promesas y la obligatoriedad de llevarlas a cabo (Coyle-Shapiro et al., 2019). Así se ha reconceptualizado el Contrato Psicológico, el cual es definido formalmente como un esquema cognitivo que implica las creencias individuales, estructuradas por la organización, sobre el acuerdo de los términos de un intercambio recíproco entre individuos y su organización (Rousseau et al., 2018).

La definición propuesta por Rousseau et al. (2018) considera que las creencias sobre la existencia de contratos psicológicos están sujetas a procesos evaluativos entre quienes forman el acuerdo, los cuales ocurren en dos niveles: en primer lugar, los individuos deben llegar a un acuerdo respecto a la existencia (o inexistencia) de un contrato, y en segundo lugar, estos individuos construyen una percepción sobre el nivel de cumplimiento o incumplimiento de dicho contrato (Robinson, 1996; Laulié y Tekleab, 2016). Esto permitiría conceptualizar que los contratos psicológicos están adscritos a un modelo en el cual existen etapas o procesos cognitivos que serán actualizados a lo largo del tiempo.

La literatura respecto a la idea de Incumplimiento de Contratos Psicológicos está asociada los términos de quiebre de contratos y violación de contratos psicológicos. La experiencia de no cumplir con las exigencias de un contrato psicológico (y siendo capaz de cumplirlas) se

conceptualiza bajo del término de ‘quiebre’ (*breach* en inglés) del contrato, el cual puede traer efectos negativos en los trabajadores, tales como un menor compromiso, menor confianza, menor satisfacción laboral, entre otros (Coyle-Shapiro et al., 2019).

Si es que una situación de quiebre tiene el suficiente impacto, esto puede traer consigo a una percepción de ‘violación’ de los términos contractuales, lo cual abarca efectos más negativos, tales como la pérdida en la confianza y la traición (Robinson, 1996), o el despertar sentimientos de injusticia y decepción (Robinson y Rousseau, 1994). Por tal razón, las organizaciones han mostrado creciente interés en controlar eficazmente los niveles de incumplimiento de promesas y sus efectos negativos en el personal.

Si bien las investigaciones en esta temática se han enfocado principalmente en la dimensión del Incumplimiento de Contratos Psicológicos, otra línea investigativa busca explorar los aspectos positivos del Cumplimiento de Contratos Psicológicos (Coyle-Shapiro et al., 2019; Turnley et al., 2003). Por ejemplo, estudios sobre el Cumplimiento de Contratos Psicológicos han destacado su efecto positivo en variables como la Satisfacción Laboral (Conway et al., 2011), el Apoyo Organizacional Percibido (Coyle-Shapiro y Conway, 2005), mayores comportamientos cívicos (Robinson y Morrison, 2000), entre otros.

Cabe destacar que las dimensiones de cumplimiento e incumplimiento de contratos psicológicos eran pensadas como polos opuestos de un mismo continuo, sin embargo, estudios recientes sobre los efectos y antecedentes asociados a estos conceptos hacen considerar que en realidad, el cumplimiento e incumplimiento de contratos psicológicos son dimensiones independientes entre sí (Conway et al., 2011), por lo cual, es relevante estudiar el cumplimiento de contratos psicológicos como un fenómeno en sí mismo, y no como el opuesto al incumplimiento de promesas.

#### *Contratos Psicológicos como Procesos Cognitivos*

Dado que estos fenómenos consisten en percepciones y procesos evaluativos cognitivos, esto implica que cada individuo desarrollará distintitos puntos de vistas según su propia consciencia, y por tal motivo, los contratos psicológicos dependen de aspectos subjetivos de cada trabajador (Robinson y Morrison, 2000).

Así lo sugiere Rousseau (1995) al argumentar que los procesos psicológicos cognitivos detrás de los contratos psicológicos no son un fenómeno sencillo de interpretar por los individuos, sino más bien, este proceso trae consigo limitaciones propias de la capacidad del ser humano de comprender su mundo y de comprender la psicología de los demás, resultando así que la misma percepción y creencia de los acuerdos entre individuos es algo complejo.

En la literatura contemporánea sobre contratos psicológicos se ha destacado que es relevante seguir estudiando cómo es que se articulan sus mecanismos de creación, evaluación y monitoreo a lo largo del tiempo, ya sean en la forma de violaciones o en la forma de cumplimientos. Por ejemplo, Rousseau (1995) ha desarrollado un modelo de las dinámicas del proceso de violación de contratos psicológicos, lo cual permitiría entender de forma más detallada la temporalidad de este proceso.

Hoy en día, han sido publicados otros modelos de dinámicas de los contratos psicológicos, tal como uno que incluye la observación de fases o etapas (Rousseau et al., 2018), y otro enfocado al estado de post-violación de contratos psicológicos (Tomprou, Rousseau y Hansen, 2015), no obstante, aún es necesario seguir construyendo modelos más sofisticados u otros modelos que incluyan nuevos conceptos, como por ejemplo, desarrollar uno enfocado específicamente en el concepto del Cumplimiento de Contratos Psicológicos.

## 2.2 Los Contratos Psicológicos como un Fenómeno Social

Para ahondar en el interés de seguir desarrollando modelos dinámicos sobre el Cumplimiento de Contratos Psicológicos es que se conceptualizará a este como un fenómeno dependiente de los procesos de interacción social.

Como se mencionó en la sección anterior (2.1), la teoría de Contratos Psicológicos define dos etapas para que una promesa de origen al contrato psicológico. En primer lugar, debe expresarse explícitamente a través de la comunicación verbal o textual las cláusulas del contrato entre las partes vinculadas al acuerdo, es decir, un contrato o promesa requiere que ambas partes tengan conocimiento explícito del contenido, ya sea verbal o textual. En segundo lugar, una vez que las interpretaciones de los contratos explícitos se vuelven reiteradas y estables, entonces, se puede asumir que se logra realizar un contrato psicológico de forma implícita (Coyle-Shapiro

et al., 2019), el cual estaría amparado y estandarizado por las normas sociales de la organización.

No obstante, investigaciones más recientes han afirmado que los contratos psicológicos pueden existir incluso si es que no se han hecho promesas de formas explícitas (Arnold, 1996; Rousseau et al., 2018), ya que la creencia de la obligatoriedad de promesas podría formarse gracias a un marco de referencia anclado a la experiencia pasada de los trabajadores, en forma de expectativas generales<sup>1</sup>. Estas expectativas generales crearían en los trabajadores una percepción de que sus empleadores estarían obligados a cumplirlas, ya que así lo definirían las reglas y normas sociales (Rousseau et al., 2018).

### *Contrato Psicológico Normativo*

En la misma línea, otro marco de referencia para la formación de contratos psicológicos son los contratos normativos, los cuales son definidos como aquellos contratos psicológicos que se dan origen cuando un grupo de individuos comunican, comparten y llegan a un consenso sobre sus propios contratos psicológicos (Rousseau, 1995). Así, los contratos psicológicos normativos serían producto de las experiencias sociales previas, principalmente por medio de la interacción comunicacional entre compañeros de trabajo.

Estos contratos psicológicos normativos se vuelven parte propia de la cultura de la organización, ya que representan las creencias, valores y expectativas de las obligaciones entre empleado y empleador. Esta forma de cultura se transforma en un marco de referencia para los individuos, y en donde dicho marco, estaría compuesto de distintas capas, tales como asunciones generales, valores, normas de comportamiento, patrones de comportamiento y artefactos sociales (Rousseau, 1995). Tanto los contratos implícitos como los contratos normativos dan cuenta de la importancia de los procesos sociales e interaccionales para la formación, mantención y actualización de contratos psicológicos.

De forma complementaria, la idea de la cultura como marco de referencia también es explorado en el campo de la sociología, específicamente sería concordante con las teorías que intentan explicar el ordenamiento y dinámicas sociales que se dan dentro del sistema social. Por ejemplo,

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, un empleado puede reproducir sus expectativas de contratos psicológicos a partir de experiencias laborales.

el filósofo y sociólogo Jürgen Habermas (1981) ha desarrollado el concepto de ‘Mundo de la Vida’, el cual es entendido como un esquema interpretativo en donde los actores desarrollan una base de conocimiento asumido (*taken for granted*) o dicho de otro modo, corresponde a todo el referente contextual que asumen los individuos de una sociedad con el fin de permitir construir los acuerdos básicos para la interacción social y donde tales referentes habrían de ser los patrones culturales, los órdenes legitimizados (por ejemplo, leyes y códigos) y las estructuras de personalidad (Santillana, 2011).

Esta base de conocimiento actúa como una fuente de recurso contextual para interpretar y dar sentido a la vida diaria en una forma aproblemática<sup>2</sup> y con una baja demanda cognitiva de análisis. No obstante, para que exista orden en una sociedad, grupo u organización, los individuos deben trabajar por formar normas institucionalizadas que permitan coordinar las interpretaciones y así, facilitar la comunicación. Esto Habermas (1981) lo conceptualiza bajo la idea de que la comunicación está orientada al entendimiento y a generar consenso, lo cual facilitaría futuras interacciones comunicacionales y permitiría el orden social.

Esta idea quiere decir que para permitir que una sociedad desarrolle estructuras más complejas, como por ejemplo, la creación de macrosistemas tales como el económico o el legal, requiere de un mecanismo que garantice al entendimiento y a la correcta transmisión de ideas, lo cual es logrado a través del acto del habla.

### Enfoque Sistémico y Comunicación

Dentro de otras teorías sociológicas que complementan el fenómeno de la comunicación y el de las expectativas es la del sociólogo Niklas Luhmann. Según Luhmann (1996), el sistema social está compuesto por interacciones en forma de comunicación, es decir, lo que permite que exista el orden dentro del sistema social es la comunicación entre dos o más individuos a través de un ‘modelo comunicacional’ entre actores (o agentes) y no la acción en sí misma.

Dicho de otro modo, lo que caracteriza esta teoría con otras más tradicionales, es conceptualizar que la emergencia o el origen del sistema social (o de nuestra sociedad) no radica en la mera existencia de los individuos en el mundo, es decir, que el sistema social no se forma solamente

---

<sup>2</sup> Es aproblemática porque no genera discusión entre los individuos, ya que se basan en aspectos consensuados por toda la sociedad.

porque existimos, sino que este sistema es producto del proceso de comunicación que realizamos entre nosotros.

El sistema social existe gracias a los procesos de comunicación que realizan los individuos que componen el sistema. La importancia de esta declaración es que sitúa al individuo en un plano independiente, denominado sistema psicológico o sistemas personales. Así, la comunicación es el medio por el cual los sistemas psicológicos (o seres) interactúan unos con otros, lo que la convierte en el elemento fundamental del sistema social (Luhmann, 1990).

Este modelo enfocado en distinguir los sistemas sociales de los sistemas psicológicos da cuenta de una de las principales problemáticas en los procesos comunicacionales, esta es la dificultad para alinear los entendimientos y expectativas que poseen los individuos unos con otros. Rousseau (1995) desarrolla el concepto de mutualidad de expectativas al dar cuenta que la existencia de un contrato psicológico requiere un acuerdo mutuo de los términos y cláusulas de los contratos, es decir, ambos actores dentro del proceso de contrato deben tener una noción similar de los acuerdos y obligaciones; sin embargo, dicha mutualidad de expectativas no es garantizada, lo cual trae consigo una problemática de entendimiento.

De forma paralela, un concepto que trata esta misma problemática es el principio de la doble contingencia. Este principio es fundamental en la teoría de sistemas de Luhmann y al mismo tiempo, se vincula a la problemática sobre la racionalidad limitada de Herbert Simon (1970). La racionalidad limitada indica que el ser humano solo puede procesar una cantidad de información determinada, y no puede comprender y anticipar a la totalidad de eventos posibles en la vida diaria, esto en consecuencia trae consigo a que el ser humano debe tomar decisiones de una forma racional con la información que cuente en el momento.

La incapacidad de procesar la totalidad de la información también implica que el ser humano no puede reducir y controlar la totalidad de la complejidad del sistema social. Dicha complejidad está definida como el elevado número de posibilidades u opciones que los individuos deben elegir al momento de realizar una acción (Vidal, 2015), es decir, lo que caracteriza nuestro mundo contemporáneo como complejo, es la creciente información y la

cantidad de decisiones que podemos tomar en un momento dado, las cuales superan las capacidades de procesamiento de información del ser humano en un tiempo dado<sup>3</sup>.

Esta creciente complejidad da consigo un sentimiento de incertidumbre, ya que el ser humano no es capaz de anticiparse a todos los eventos, relaciones y acontecimientos posibles, y más bien, tendrá que elegir una acción por sobre otra. De esta forma, la realidad y el horizonte de elecciones del día a día da consigo un estado de contingencia (elementos posibles a elegir o no elegir).

En otras palabras, contingencia viene a ser un concepto que implica que la realidad no está del todo definida, y esta puede cambiar y variar según un repertorio de opciones o un horizonte de cambios posibles. Esto tiene especial sentido al tener en cuenta que la percepción de la realidad, del mundo material y de las ideas, puede ser comprendido desde múltiples puntos de vistas, generando así, una infinidad de percepciones de la realidad.

En términos prácticos, los seres humanos se convierten en actores contingentes en la medida en que libremente pueden tomar decisiones y negarse a realizar otras. Al pensar en el ser humano como un actor naturalmente contingente (que es discrecional), entonces, ¿cómo es posible llegar a un acuerdo con otros seres igualmente contingentes?

Al incorporar un modelo dos actores (o de alter y ego), esta interrogante se transforma en un proceso de doble contingencia, es decir, que los dos participantes de una interacción son contingentes entre sí dado que ninguno de los dos sabe con exactitud qué piensa el otro. Así se plantea la analogía de que ambos sistemas psicológicos (o consciencias) de los actores son *cajas negras* (Barber, Blanchard, Cessac y Streit, 2006).

Como se mencionó anteriormente, en la teoría de contratos psicológicos la problemática de la doble contingencia viene a equipararse con la problemática de mutualidad de expectativas respecto a las creencias de los contratos psicológicos. De igual manera en que se cuestiona cómo es posible el ordenamiento social, se cuestiona cómo es posible crear contratos psicológicos entre dos actores contingentes.

---

<sup>3</sup> Luhmann argumenta que una opción frente a la complejidad, y a la multiplicidad de acciones y alternativas, es el tiempo. A mayor tiempo, mayor capacidad gestionar elecciones.

Una solución a esta problemática viene dada por la satisfacción de las expectativas de ambas partes. En la medida en que ambos actores son capaces de cumplir lo que espera el uno del otro, entonces esto repercutiría en afianzar la confianza en el proceso de interacción social. Este proceso es logrado gracias a mecanismos de memoria y aprendizaje, lo que posteriormente trae consigo una mejor planificación del futuro (Dittrich, Kron y Banzhaf, 2003) y una mejor respuesta frente a la incertidumbre.

Gracias al continuo ejercicio de la comunicación eficaz entre los actores, las futuras comunicaciones se vuelven cada vez más probables de ocurrir dado que las experiencias positivas se convierten en una referencia para futuras comunicaciones<sup>4</sup>. De esta forma, los individuos establecen una ‘confianza’ en el sistema y logran reducir parte de la complejidad, o dicho de otro modo, producto de los intercambios sociales exitosos, los actores desarrollan una confianza sobre qué esperar y qué no esperar del resto (Röttger y Voß, 2008), reduciendo gran parte de las opciones o eventos posibles a ocurrir.

La confianza también puede ser entendida desde otro concepto, de igual forma en que existe un concepto de doble-contingencia, también es posible conceptualizar una doble-expectativa. Así, Barber et al. (2006) indica que lo que coordina la acción entre dos actores son las expectativas mutuas que se poseen respecto al contenido de lo comunicado y a los roles que desempeñan las partes. Esto sería explicado a través de tres mecanismos:

- *Alter* tiene expectativas de *ego*, y *ego* tiene expectativas de *alter* (mutualidad de expectativas).
- *Alter* sabe que *ego* tiene expectativas de él/ella, y viceversa, *ego* sabe que *alter* tiene expectativas de él/ella. Sin embargo, ambos no saben con exactitud qué espera uno del otro.
- Por lo tanto se infiere que tanto *alter* y *ego* tienen expectativas de que su contraparte igualmente ha construido expectativas de forma recíproca.

Estos mecanismos ponen en consideración que pese a existir incertidumbre en el proceso de comunicación, la creencia de que ambas partes poseen expectativas mutuas actúa como un pie

---

<sup>4</sup> Un ejemplo clásico de esto es que poseemos una alta expectativa de que el saludo ‘hola’ será respondido igualmente con un ‘hola’ y no con una respuesta atípica.

inicial para dar paso a procesos de interacción cada vez más eficaces, ya que tanto *alter* y *ego* buscarán satisfacer las expectativas que creen que su contraparte posee de él/ella.

Finalmente, tanto los conceptos de confianza, como la mutualidad de expectativas son fenómenos que ya fueron estudiados por Blau en su Teoría de los Intercambios Sociales (1964), en donde miembros de un grupo confían en que los intercambios transaccionales deben ser retribuidos de forma obligatoria. Si bien la Teoría de los Intercambios Sociales de Blau es primordialmente sobre intercambios económicos orientados a las recompensas, la lógica detrás de esta teoría comparte los mismos principios expuestos en la teoría de la comunicación social, es decir, que en contextos de incertidumbre, las dos partes de un intercambio económico o comunicacional establecen expectativas mutuas construidas a partir de intercambios pasados; el cumplimiento positivo o negativo de estas expectativas dará consigo un valioso recurso de información hacia este subsistema.

El aporte de la Teoría de la Comunicación Social y la Teoría de los Intercambios Sociales ayudan a comprender de mejor forma el rol de la teoría de Contratos Psicológicos, puesto que es posible generar un puente entre procesos transaccionales y procesos de comunicación social.

#### *Dinámicas Sociales de los Contratos Psicológicos y Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo*

Desde el enfoque contemporáneo de las ‘dinámicas del proceso de contratos psicológicos’ (Rousseau et al., 2018), los aportes que generan la teoría de los intercambios sociales y la teoría de la comunicación social a la de los Contratos Psicológicos es ampliar y complementar el marco conceptual sobre los procesos dinámicos, especialmente en lo referido a conceptualizar este proceso como uno compuesto por etapas a lo largo del tiempo mediante un modelo propio de la teoría de sistemas, el cual sea capaz de incorporar los principios de la cibernética (Luhmann, 1996; Seidl y Becker, 2006), tales como la adaptación de sistemas bajo las nociones de retroalimentación o *feedback*. La importancia de esto permitirá dar respuesta a interrogantes más complejas de cómo es que se forman y desarrollan los contratos psicológicos en la actualidad.

Una reciente línea investigativa sobre la teoría de Contratos Psicológicos que sigue este espíritu de ampliar los horizontes de conocimiento y expandir esta teoría a un nivel conceptual mayor

son los trabajos de De Vos y Tekleab (2014); y Tekleab et al. (2019). Estas investigaciones han expandido la teoría al observar aspectos grupales de los contratos psicológicos, por ejemplo, han desarrollado el término de Cumplimiento de Contrato Psicológico del Equipo (Team Psychological Contract Fulfillment – Team PCF), el cual, a diferencia del concepto tradicional individual, este sitúa al equipo como referente.

En términos concretos, el Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo es definido como la percepción de cómo la organización cumple y mantiene los contratos psicológicos a la ‘unidad’ de los equipos de trabajo (Laulié y Tekleab, 2016). Si bien la idea de Contrato Psicológico Individual describe una relación de uno a uno, por ejemplo, entre empleado-empendedor; este nuevo concepto propone que la relación pasa a ser entre equipo-empendedor.

La importancia de este nuevo enfoque es poder explorar las dinámicas sociales sobre los procesos de emergencia de Contratos Psicológicos abstraídos a un nivel analítico superior, tales como equipos de trabajo, en donde los pares de un equipo actúen como referentes en los procesos evaluativos mentales del cumplimiento de contratos psicológicos (Ho y Levesque, 2005). Por medio de los conceptos de dinámicas sociales, es posible dar cuenta que dentro de las organizaciones, el resto de los miembros son al mismo tiempo una fuente de información y nutren el sistema normativo de esta.

Pese a estos avances en la literatura, aún existen interrogantes sobre cómo y en qué medida estos procesos de interacción social influyen en la percepción de Cumplimiento de Contratos Psicológicos y cómo los procesos de interacción social afectan los fundamentos que dan origen al fenómeno de contratos psicológicos, especialmente desde un enfoque empírico.

La teoría de la comunicación en los sistemas sociales puede ayudar a vislumbrar de mejor forma esta brecha de conocimiento. El enfoque entregado por esta teoría permitiría desarrollar de una forma más profunda el trabajo ya conceptualizado inicialmente por Rousseau respecto al mecanismo de creación de contratos psicológicos individuales y la emergencia de un nivel grupal denominado contratos (psicológicos) normativos.

Considerando la importancia de los procesos de interacción social detrás de los contratos psicológicos, es necesario estudiar en profundidad cómo los procesos comunicacionales de equipos de trabajo pueden afectar a la percepción de cumplimientos de contratos psicológicos.

Para esto, Rousseau (1995) utilizó los elementos básicos del modelo de la comunicación social entre individuos, argumentando que lo que da origen a un contrato psicológico es la interpretación de un mensaje, el cual al ser decodificado, se convierte en una expectativa de promesa. Esto quiere decir que las existencias de contratos psicológicos por parte de empleados requieren previamente la emisión de un mensaje por parte de un empleador o supervisor.

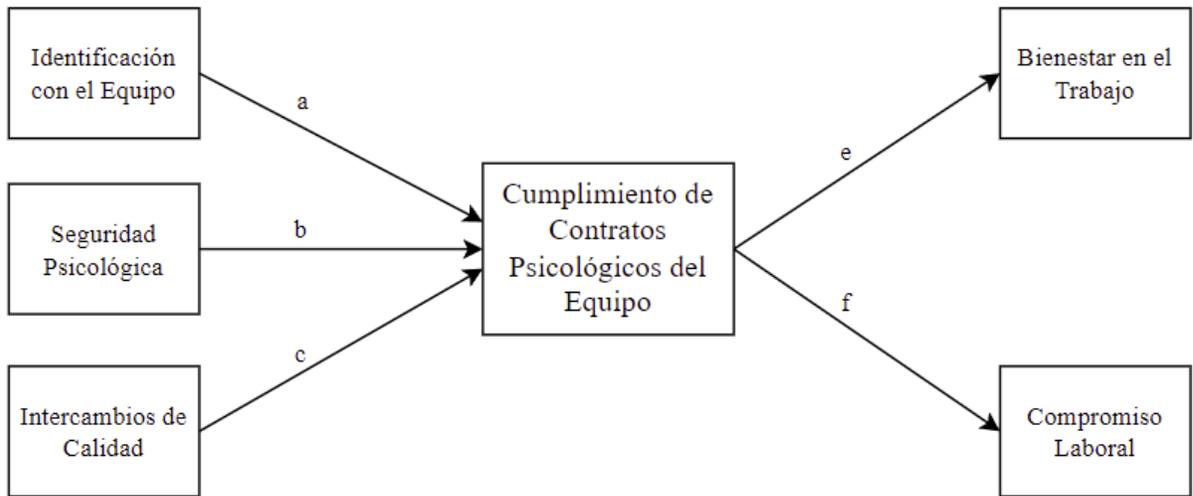
Sin embargo, la creencia de la existencia de promesas o acuerdos laborales no tan solo se nutre por parte de los mensajes entregados por parte de la organización (y los supervisores), sino que también, por parte de los mismos empleados y compañeros de equipo, los cuales actúan como referentes sociales que reafirman la existencia de dichos contratos (Ho, 2005). Es decir, que a un nivel grupal, la percepción de la existencia del contenido y términos de los contratos psicológicos, como también, el nivel de cumplimiento e incumplimiento de los contratos sería contingente al acto comunicativo intragrupo (Ho y Levesque, 2005).

### 2.3 Variables de Intercambios Sociales y Comunicacionales en Equipos de Trabajo

A partir de lo revisado en la sección anterior es que se desarrollará el rol de tres conceptos asociados a procesos de intercambios sociales y comunicación en la percepción de Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo, estos son la Identificación con el Equipo, la Seguridad Psicológica y los Intercambios de Calidad entre Miembros-Equipo.

En la figura N° 1 se puede observar gráficamente cada una de las relaciones a partir de un modelo teórico:

Figura N° 1 Modelo Teórico



### Identificación con el Equipo

Autores han definido el fenómeno de la identificación grupal como la identificación de un miembro con un grupo dentro del cual este interactúa (Henry, Arrow y Carini, 1999), pero desde una mirada empírica, esto se ha conceptualizado formalmente bajo el concepto de ‘Identificación Colectiva con el Equipo’ o ‘Identificación con el Equipo’ el cual es definido como la significancia emocional que los miembros de un grupo asignan a la membresía a su grupo (Van Der Vegt y Bunderson, 2005), o también como el nivel en que miembros de un equipo consideran los objetivos grupales como propios y se sienten psicológicamente comprometidos con el destino del grupo (Han y Harms, 2010).

Si bien tradicionalmente este concepto se ha definido como una variable multidimensional que incorpora las dimensiones cognitivas, evaluativas y afectivas (Henry et al. 1999), la dimensión afectiva o también llamada emocional, es la que entrega un mayor aporte a los efectos en la eficacia en equipos de trabajo. La dimensión afectiva implica que miembros de un equipo que sean similares entre sí tendrán un mayor afecto y atracción emotiva entre sus compañeros, esto daría consigo grupos cuyos miembros son interdependientes y trabajan en conjunto por lograr sus objetivos (Henry, et al. 1999; Van Der Vegt y Bunderson, 2005). Esta definición da valor a los componentes de intercambio social dentro de un equipo de trabajo, evidenciando que la

constante sociabilización y la colaboración ayudarían a fomentar un sentimiento de pertenencia al grupo.

La Identificación con el Equipo destaca por ser un concepto que tiene una fuerte relación con los principios de confianza, dado que la fuerte identificación y vinculación de la identidad personal con una 'identidad grupal' modificarán los comportamientos y actitudes de sus miembros con el fin de lograr un objetivo grupal ulterior (Han y Hams, 2009). Es más probable que miembros de un equipo desarrollen un objetivo grupal común o un objetivo compartido, cuando como equipo posean una alta identificación entre sí, y compartan valores y creencias comunes (Schreuder, Schalk y Batistic, 2019).

Equipos cuyos miembros sienten una alta identificación grupal no tan solo desempeñarán de mejor forma, sino que también modificarán sus actitudes, motivaciones y sentimientos de forma positiva frente al resto de los miembros y la organización, en este sentido, la identificación con el equipo ayudaría a potenciar la percepción de Cumplimiento de Contrato Psicológico del Equipo al permitir que los miembros sean más receptivos de los sentimientos, afectos y percepciones positivas de sus compañeros de trabajo (Schreuder et al. 2019) y menos reactivos a los incumplimientos de contratos psicológicos.

Dado lo anterior, se establece la siguiente hipótesis:

H1.a: La Identificación con el Equipo se relaciona positivamente con Team PCF.

La cual está representada por la relación 'a' en la figura N° 1.

### Seguridad Psicológica

Considerando que una alta identificación grupal implicaría que miembros de un equipo buscarían cumplir los objetivos grupales como si fuesen individuales, resulta fundamental para lograr una alta eficacia grupal generar buenos espacios de intercambios de información y conocimiento. Esto da paso a que equipos de trabajo altamente efectivos también realizan de forma paralela comportamientos de aprendizaje grupal (Van Der Vegt y Bunderson, 2005). El éxito de estos mecanismos de aprendizaje es gracias a los procesos de intercambio de información y comunicación efectiva, los cuales al mostrar resultados positivos, traen consigo desarrollar un estado de confianza grupal.

Específicamente, el concepto que trata esta idea es el de Seguridad Psicológica del Equipo, esta es definida como la creencia compartida que poseen los miembros de un equipo de que el grupo es un espacio seguro para tomar riesgos (Edmondson, 1999). Un espacio con estas características traerá consigo una comunicación más abierta y sincera entre miembros de un equipo, lo cual facilitaría el desarrollo de los procesos de aprendizaje y adaptación a la incertidumbre (Edmondson, 1999).

Tanto la Identificación con el Equipo y la Seguridad Psicológica son conceptos que se relacionan estrechamente. Ambos conceptos permitirían explicar cómo percepciones individuales son compartidas entre miembros de los equipos, pudiendo así dar cuenta que contextos de alta confianza dan lugar a un mayor intercambio de información y cooperación entre miembros de equipos (Ho et al., 2006). El acto de compartir información y experiencias en equipos de trabajo daría consigo un proceso de influencia social, y ‘contagio’ de actitudes, percepciones y comportamientos (Friedkin, 1984), en donde cada miembro de un equipo se convertiría en un referente de información respecto a los grados de cumplimiento o incumplimiento de contratos psicológicos (Ho y Levesque, 2005).

Tras esto, se esperaría que equipos de trabajo donde exista una alta Seguridad Psicológica (de forma similar a lo ocurrido con Identificación con el Equipo) también se potenciará la percepción positiva de Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo, esto gracias a la creación de un estado afectivo positivo grupal (Tanghe, Wisse y van der Flier, 2010) logrado a través de la continua interacción y cooperación entre los miembros. De esta forma, se planea la siguiente hipótesis:

H1.b: Seguridad Psicológica se relaciona positivamente con Team PCF.

Esto puede ser representado por la relación ‘b’ en la figura N° 1.

#### *Intercambios de Calidad entre Miembros-Equipo*

Otro concepto que permitiría observar formas de intercambios sociales y de comunicación dentro de equipos de trabajo es el concepto de ‘Intercambios de Calidad entre Miembros-Equipo’ (Team Member Exchange - TMX) de Seers (1989). La definición formal de TMX es la percepción entre miembros de un equipo sobre la calidad de los intercambios (recíprocos) entre un miembro individual y sus colegas respecto a la contribución de ideas, *feedback* y ayuda

a otros miembros en virtud de recibir información, ayuda y reconocimiento del resto del equipo (Banks, Batchelor, Seers, O'Boyle Jr., Pollack y Gower, 2014).

Por otra parte, TMX no debe confundirse con el concepto de 'Intercambios de Calidad entre Miembros-Líder' (Leader Member Exchange – LMX), en donde este último hace referencia al vínculo diádico (o doble) entre un subordinado y su supervisor a través de la continua interacción e intercambios sociales de calidad, y que dicho vínculo puede variar en calidad entre los distintos miembros del equipo (Graen y Scandura, 1987).

La racionalidad detrás del fenómeno de TMX (y de LMX) se encuentra en las dinámicas grupales y en la teoría de los Intercambios Sociales de Blau (1964). La teoría del TMX e Intercambios Sociales se enlaza a la teoría del Capital Social (Bourdieu, 1985) al considerar que la mutua colaboración y los intercambios de información actúan al mismo tiempo como un valioso recurso para el capital social dentro de un equipo, es decir, que los intercambios exitosos de información relevante dentro de un equipo ayudan a desarrollar y potenciar el capital social acumulado de este, mejorando así el desempeño general (Farh, Lanaj y Ilies, 2017).

Es importante considerar que como un fenómeno proveniente de la teoría de Intercambios Sociales, el concepto de reciprocidad es fundamental, ya que considera que el acto de intercambios sociales es en dos sentidos, en donde un miembro de un equipo entrega un recurso (ya sea, ayuda o información), y este, recibe de forma retributiva una recompensa, tal como asistencia o reconocimiento (Farh et al. 2017).

Cuando miembros de un equipo participan en intercambios exitosos, donde se han retribuido de forma justa y proporcional los recursos, entonces se esperaría que la percepción general de los intercambios dentro del equipo sea alta. De forma contraria, si los intercambios dentro de un equipo son nulos (por ejemplo, se niega recibir información o apoyo) o bajos, entonces, se esperaría que la percepción de la calidad de los intercambios sociales sea baja.

Para las organizaciones, la importancia de comprender este fenómeno viene dado a que los estudios referentes a TMX han demostrado que existe una relación significativa entre altos niveles de TMX y beneficios organizacionales, tales como un mayor desempeño laboral, la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional o menor Intención de Renuncia (Banks

et al. 2014). Por otra parte, no tan solo existen beneficios para la eficacia organizacional, sino que también existen contribuciones tanto para los individuos como para los equipos de trabajo.

Equipos con un alto nivel de TMX es un indicador de buenos intercambios de información a través de la comunicación, esto estaría asociado al mismo tiempo con la confianza mutua y el respeto entre los miembros del equipo. Además, los miembros de equipos con alto TMX se ven beneficiados de disfrutar de una mejor autopercepción de sí mismos dado los sentimientos de respeto, lo cual contribuiría indirectamente en desarrollar un sentimiento de identidad grupal positivo con el equipo. Esta identidad no es un factor creado por sí mismo, sino que es fruto del trabajo exitoso de múltiples intercambios de información y recursos variados dentro de un equipo de trabajo (Farmer, Van Dyne y Kamdar, 2015).

Si bien existe una amplia literatura sobre la relación entre Cumplimientos de Contratos Psicológicos y LMX, todavía no hay suficientes investigaciones que aborden la relación entre su contraparte con los miembros del equipo (TMX). La importancia de TMX en cuanto a la percepción de Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo puede darse debido a que mejores intercambios sociales entre miembros de un equipo estará asociado a mayores sentimientos de responsabilidad del desempeño de tareas, lo que en su conjunto significaría que los individuos ‘cumplan con su parte del trato’ de forma más seguida y al mismo tiempo, debido a los principios de reciprocidad, serían beneficiados de un mayor cumplimiento de promesas laborales por parte de sus supervisores hacia el equipo (Delobbe, Cooper-Thomas y de Hoe, 2016).

Otra posible explicación puede darse a que equipos donde haya una mejor percepción de apoyo entre sus miembros del equipo poseerán una mejor estructura de recursos necesarios para desempeñar sus tareas; esto repercutiría en que los miembros del equipo tendrán una menor necesidad de que la organización, y sus supervisores, deban cumplir con sus promesas laborales. De manera similar, se podría suponer que equipos con una estructura de intercambios sociales sólida serán menos reaccionarios ante el incumplimiento de contratos psicológicos realizados por sus supervisores, manteniendo una percepción positiva de Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo.

Tales relaciones permiten plantear la siguiente hipótesis:

H1.c: TMX se relaciona positivamente con Team PCF.

Lo cual corresponde a la relación 'c' en la figura N° 1.

Tal como se ha desarrollado previamente, es posible hipotetizar que indicadores de intercambios sociales y de comunicación actúen como antecedentes frente al concepto de Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo; se podría esperar que equipos que presenten buenos niveles de interacción social (interacción tanto en cantidad y como en calidad) tenderán a comunicar sus percepciones sobre los contratos psicológicos y mostrar percepciones comunes sobre el contenido y cumplimiento de promesas laborales (Delobbe et al., 2016).

La teoría de TMX sugiere que los miembros de equipos de trabajo interactúan e intercambian información con el fin de potenciar el desempeño general del equipo (Chen, 2018). Un equipo con un alto nivel de TMX representaría al mismo tiempo un equipo donde sus miembros compartan abiertamente información respecto a las tareas que realizan, sus fortalezas y debilidades; y estarían dispuestos a cooperar unos con otros.

De forma complementaria, la Seguridad Psicológica es un indicador del nivel de confianza que poseen miembros de un equipo a emitir sus pensamientos de forma libre y sin represalias, un equipo que posea a nivel general una alta Seguridad Psicológica significará que sus miembros pueden comunicar con honestidad sus percepciones sobre los contratos psicológicos, lo que según los lineamientos de Rousseau (1995), los mensajes sociales de confianza actuarían como buenos referentes para la construcción de percepciones comunes sobre los contratos psicológicos.

Finalmente, una alta Identificación con el Equipo ayudaría a la formación de percepciones comunes a través del contenido comunicado dentro de un equipo, esto bajo la idea de que miembros que tengan un alto sentido de pertenencia y que quieran ser 'parte del equipo' se alinearían a sí mismos en concordancia con lo expresado por el grupo.

Si bien, a nivel general los tres conceptos presentados se relacionan de forma similar con el fenómeno de los Contratos Psicológicos, a un nivel específico, sería de esperar que existan diferencias en cuanto a la diferenciación entre el cumplimiento de Contratos Psicológicos Individual y Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipos. No obstante, el objetivo de

esta investigación es explorar con mayor detención cómo es que estos procesos de interacción social y comunicación se vinculan específicamente con el fenómeno de Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo.

#### 2.4 Cumplimiento de Contratos Psicológicos, Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral

Siguiendo estos avances, esta investigación propone explorar cómo es que la percepción de Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo se relaciona con variables como el Bienestar en el Trabajo y el Compromiso Laboral (Job Engagement).

##### *Bienestar en el Trabajo*

El concepto de Bienestar en el Trabajo tiene sus orígenes en el campo de la psicología organizacional y el comportamiento humano al estudiar en mayor profundidad los fenómenos de la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores a través de un concepto general denominado *Calidad de Vida Laboral* (Walton, 1973).

Si bien la literatura sobre la Calidad de Vida Laboral es amplia, todavía resulta complejo definirla y acotarla a una sola idea. Por ejemplo, esta puede incluir una gran variedad de aspectos, tales como la compensación (remuneración) justa, la seguridad laboral, el desarrollo de carrera (Walton, 1973), el conflicto vida familiar-trabajo, el estrés laboral, el control en las tareas laborales (Easton y Van Laar, 2018), entre otros.

Dentro de las otras dimensiones de la Calidad de Vida Laboral se encuentra el Bienestar en el Trabajo. Este es definido como el estado emocional-afectivo producto de desarrollar un trabajo gratificante (Patlán, 2016), el cual abarca en gran parte aspectos asociados a la satisfacción de las condiciones laborales y la satisfacción con el desarrollo de carrera.

La importancia del Bienestar en el Trabajo para las organizaciones es su relación positiva con la Satisfacción Laboral y el mejor desempeño de tareas. Adicionalmente, un mayor Bienestar en el Trabajo estaría asociado a disminuir la presencia de problemas mentales como el estrés y la ansiedad (Easton y Van Laar, 2018). Por estas razones no tan solo existe una importancia en cuanto a mejorar la eficacia organizacional, sino que también, proteger la salud mental de los trabajadores.

### Compromiso Laboral

El concepto de Compromiso Laboral o *Job Engagement* fue inicialmente definido por Kahn (1990) como una forma de representar los niveles de involucramiento físico y emocional de los trabajadores con sus roles laborales; formalmente es definido la expresión y uso del ‘yo’ del empleado en cuanto a alinear el estado cognitivo, emocional y físico en pro del desempeño laboral (Kahn, 1990; Rich, Lepine y Crawford, 2010).

La literatura sobre este fenómeno ha destacado que mayores niveles de Compromiso Laboral ayudan a predecir un mejor desempeño laboral y comportamientos cívicos (Rich et al., 2010); como también en predecir menores efectos negativos a la salud mental como el *burnout*, y una menor intención de renuncia (Schaufeli y Bakker, 2004). Las organizaciones están interesadas en potenciar el Compromiso Laboral de los trabajadores, no tan solo por su efecto en el desempeño de tarea, sino también por una mejora general en aspectos como la motivación, la creatividad, los comportamientos éticos y por motivar a los trabajadores a que cumplan más allá de las tareas mínimas (Shahidan, Hamid, Kamil, Rani, Aziz y Hassan, 2016).

### Bienestar en el Trabajo, Compromiso Laboral y Variables de Intercambios Sociales

No se ha encontrado literatura que explore específicamente el concepto de Bienestar Laboral con variables como la Identificación con el Equipo y la Seguridad Psicológica, sin embargo, sí existe literatura respecto a la relación entre Bienestar en el Trabajo y TMX.

Por ejemplo, Theuwis (2010) estudia los efectos de TMX y del Apoyo Social (Social Support) con el Bienestar Laboral y el Compromiso Laboral; el argumento detrás de esta relación descansa en el modelo de Demandas-Recursos Laborales (Schaufeli y Bakker, 2004; Bakker y Demerouti, 2017), en donde los recursos sociales, tales como el coaching y el apoyo social, son considerados como antecedentes importantes para el Bienestar en el Trabajo y el Compromiso Laboral.

Siguiendo este argumento, sería posible hipotetizar que aspectos como una alta Identificación con el Equipo y un ambiente con alta Seguridad Psicológica representarían equipos de trabajo donde prima un espacio de alto apoyo social, y buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo, aspecto fundamental para la satisfacción laboral, el Compromiso Laboral y el Bienestar en el Trabajo (Easton y Van Laar, 2018).

### Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo, Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral

En primer lugar, la literatura de Contratos Psicológicos no ha abordado lo suficiente la temática del Bienestar en el Trabajo, siendo esta relativamente escasa (Guest y Conway, 2003; Cassar y Buttigieg, 2014). Por una parte, se ha observado que los Incumplimientos de Contratos Psicológicos pueden provocar un daño al bienestar emocional de los trabajadores (Cassar y Buttigieg, 2014); y de forma contraria, se ha observado que el Cumplimiento de Contratos Psicológicos estaría positivamente asociado al Bienestar Laboral General (Ahmad, Firman, Smith y Smith, 2018). Pese a estas directrices, no existen suficientes avances teóricos que aborden la relación entre Cumplimiento de Contratos Psicológicos con Bienestar en el Trabajo.

Una variable que puede respaldar la existencia de una relación entre Cumplimientos de Contratos Psicológicos del Equipo y Bienestar en el Trabajo es el del Apoyo Organizacional Percibido (Perceived Organizational Support - POS), el cual es definido como la percepción que posee un trabajador sobre cuánto la organización valora sus contribuciones y promueve el bienestar general (Coyle-Shapiro y Conway, 2005).

La relación entre Cumplimientos de Contratos Psicológicos del Equipo con el Apoyo Organizacional Percibido y el Bienestar en el Trabajo puede ser explicada bajo el modelo de Demandas-Recursos Laborales. Mediante este modelo se puede asociar que empleados que perciban un alto Apoyo Organizacional y una alta percepción de Cumplimientos de Contratos Psicológicos sentirán que poseen mayores recursos laborales, tales como mejores oportunidades de desarrollo de carrera, mejores condiciones laborales y el apoyo de sus supervisores y compañeros de trabajo, lo cual por consiguiente, afectaría positivamente a la percepción de Bienestar en el Trabajo.

En segundo lugar, la literatura sobre la relación entre Compromiso Laboral y Cumplimiento de Contratos Psicológicos es más amplia. Según los fundamentos de la Teoría de Intercambios Sociales, la percepción de Cumplimiento de Contratos Psicológicos estaría asociado a un mayor involucramiento y compromiso por parte de los trabajadores hacia la organización (Bal, De Cooman y Mol, 2013), esto en la base de que si una organización cumple con ‘su parte del

trato', es de esperar que los trabajadores se sientan obligados de retribuir con un mayor desempeño, mejores comportamientos cívicos y un mayor Compromiso Organizacional (Soares y Mosquera, 2019; Shreuder, Schalk y Batistic, 2020).

Adicionalmente, se ha estudiado la relación entre Cumplimiento de Contratos Psicológicos y Compromiso Laboral bajo el modelo de Demandas-Recursos Laborales. Por ejemplo, Birtch, Chiang y Van Esch (2015) desarrollaron un esquema teórico que involucra tanto los aspectos de la Teoría de los Intercambios Sociales y el modelo Demandas-Recursos Laborales en el rol mediador del Cumplimiento de Contratos Psicológicos con el Compromiso Laboral y la Satisfacción Laboral. Por una parte, la teoría de los Intercambios Sociales considera la importancia de retribuir al empleador la parte del trato cumplida; y por otra, el modelo de Demandas-Recursos Laborales considera dichas promesas cumplidas como recursos e incentivos (*indoucements*), los que ambos, en su conjunto, afectan a los trabajadores a mostrar actitudes positivas como un mayor Compromiso Laboral (Birtch, et al. 2015).

Tras esto, se propone:

H2.a: Team PCF se relaciona positivamente con Bienestar en el Trabajo.

H2.b: Team PCF se relaciona positivamente con Compromiso Laboral.

Dichas hipótesis son representadas en la figura N° 1 por las relaciones 'e' y 'f' respectivamente.

Tras lo revisando con anterioridad, la Teoría de los Intercambios Sociales en conjunto al modelo de Demandas-Recursos Laborales hipotetizan que los recursos sociales, representados por las variables de intercambios sociales y comunicación (Identificación con el Equipo, Seguridad Psicológica y TMX) actuarían como un antecedente entre Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral, sin embargo, dicha relación estaría mediada por la percepción de Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo. Formalmente, esto es desarrollado por las siguientes hipótesis:

H3.a: Team PCF actuará como un mediador en la relación entre Identificación con el Equipo y Bienestar en el Trabajo.

H3.b: Team PCF actuará como un mediador en la relación entre Seguridad Psicológica y Bienestar en el Trabajo.

H3.c: Team PCF actuará como un mediador en la relación entre TMX y Bienestar en el Trabajo.

H4.a: Team PCF actuará como un mediador en la relación entre Identificación con el Equipo y Compromiso Laboral.

H4.b: Team PCF actuará como un mediador en la relación entre Seguridad Psicológica y Compromiso Laboral.

H4.c: Team PCF actuará como un mediador en la relación entre TMX y Compromiso Laboral.

La figura N° 1 permite representar gráficamente los efectos de mediación al unir las relaciones de 'a', 'b' y 'c' con 'e' y 'f'. De esta forma la hipótesis 3.a sigue la secuencia de 'a – e'; la hipótesis 3.b la secuencia 'b – e' y la hipótesis 3.c la secuencia 'c – e'. El mismo ejercicio puede ser realizado para las hipótesis 4, desarrollando las secuencias 'a – f', 'b – f' y 'c – f' respectivamente<sup>5</sup>.

## 2.5 Marco Contextual: Descripción de la Organización

La organización que actuó como unidad de análisis para esta investigación correspondió al sistema compuesto por el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la Ilustre Municipalidad de Santo Domingo, Región de Valparaíso, Chile; y a la red de establecimientos educacionales que gestiona dicha institución. El DAEM tiene bajo su administración seis colegios y tres jardines infantiles, que en su conjunto, suman más de 200 funcionarios (entre educadores, administrativos, auxiliares y directores).

La conformación de los equipos de trabajo de estos establecimientos sigue la forma tradicional de los establecimientos educacionales del país. Para escuelas de tamaño medio, es decir, que posean tanto los ciclos educacionales de 'básica' y 'media', la organización es liderada por un/a director/a que se encarga de la administración del colegio, y de este cargo dependen dos jefaturas claves, en primer lugar, un/a inspector/a general, quien gestiona a los/as auxiliares que

---

<sup>5</sup> Cabe destacar que el modelo teórico presentado no corresponde a un modelo de ecuaciones estructurales.

se encargan de la mantención del espacio físico y dependencias, y en segundo lugar, un/a jefe/a de Unidad Técnico-Pedagógica (UTP).

La figura del jefe/a UTP es el principal actor que se encarga de coordinar la labor de los y las docentes de un establecimiento educacional. Por otra parte, dado que tanto las escuelas unidocentes (o también llamadas escuelas multigrado) y los jardines infantiles poseen una estructura de personal menor a los colegios, su composición jerárquica suele concentrarse principalmente en un/a director/a, quien tendrá bajo su liderazgo directo del equipo docente y a los auxiliares.

Desde el año 2020 se ha dado inicio al Plan Educacional de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) impulsado por la Ley N° 19.410 (1995), el cual establece los lineamientos estratégicos para potenciar el sistema educacional de forma anual y que se revisa continuamente año a año. El PADEM tiene como objetivo transformar los establecimientos educacionales en instituciones de excelencia educativa, teniendo como pilares fundamentales la formación estudiantil, el desarrollo profesional de educadores y fomentar el liderazgo educativo de directores/as (DAEM, 2021).

Este marco emplaza al DAEM en un contexto de continua mejora de la organización, en donde cada vez es más necesario comprender en base a estudios científicos los distintos sistemas. No obstante, desde el año 2017 se promulgó la ley N° 21.040 (2017), la cual crea la ‘Nueva Educación Pública’. Esta ley tiene como propósito la reformulación del rol del Estado frente a la educación, dando principal énfasis a que esta sea de forma gratuita, de calidad, inclusiva y laica.

Adicionalmente, esta ley pone el foco en la valoración por las particularidades regionales y locales de cada comunidad, creando así un sistema de administración educacional local, compuesto de múltiples ‘Servicios Locales de Educación Pública’ distribuidos a lo largo del país. Este sistema de servicios locales vendrá a reemplazar el rol que actualmente están desarrollando los DAEM, por lo que para el 1ro de marzo del año 2024, la red de establecimientos educacionales de las siete comunas de la quinta Región pasará a depender administrativamente del nuevo ‘Servicio Local de Educación Pública del Litoral’, el cual estará físicamente emplazado en la comuna de San Antonio.

El contexto de transición entre el sistema actual al de Servicios Locales pone a la institución en una situación de incertidumbre frente al futuro de la organización y sobre todo, al futuro de la planta administrativa del DAEM, quienes, dejarían de cumplir funciones cuando se instaure finalmente el Servicio Local de Educación Pública del Litoral. Un mejor entendimiento de la fuerza laboral del DAEM permitirá a la organización estar más preparada para los grandes cambios que experimentará en los próximos años.

Por esta razón, la presente tesis contribuirá a los objetivos organizacionales del DAEM al medir en base a evidencia científica, los efectos de la interacción social y comunicacional en la percepción de Cumplimiento de Contratos Psicológicos en trabajadores de la red educativa de la comuna de Santo Domingo como un medio para potenciar el Bienestar en el Trabajo y el Compromiso Laboral.

En concreto, esto es relevante para el DAEM dado que la teoría sugiere que contextos laborales en donde exista una alta percepción de Cumplimiento de Contratos Psicológicos traerá consigo otros beneficios en actitudes laborales, tales como un mayor desempeño, una mayor Satisfacción Laboral, y un mejor Compromiso Organizacional (Zhao et al., 2007). Adicionalmente, estudios sobre Incumplimiento de Contratos Psicológicos han mostrado efectos negativos que trae consigo el incumplimiento de las promesas laborales en organizaciones público-estatales en contextos de cambio organizacional (Conway, Kiefer, Hartley y Briner 2014), tal como lo experimentado actualmente en la comuna de Santo Domingo.

## 2.6 Implicancias Organizacionales

La revisión literaria presentada muestra la importancia de los procesos de interacción en las organizaciones de hoy en día. Las organizaciones pueden ser definidas como un tipo de sistema social que realizan operaciones en sí mismas y que son caracterizadas por individuos (con sus respectivos sistemas psicológicos) cuyos trabajos están alineados con un objetivo organizacional dado (Luhmann, 2010).

Para lograr una alineación con un objetivo organizacional, es necesario promover una efectiva interacción social y desarrollar decisiones eficaces. Uno de los principales elementos para

lograr esto es mantener un balance positivo de las expectativas frente a los contratos psicológicos de los trabajadores bajo la idea del cumplimiento de promesas.

Organizaciones que buscan mantenerse competitivas en el mercado actual necesitan considerar dentro de sus planes de gestión de personas aspectos como el cumplimiento de promesas laborales y la mejora de espacios de trabajo donde primen los intercambios sociales de calidad. Los resultados de esta investigación ayudan a dar cuenta de la importancia de estas variables para aspectos claves como el Bienestar en el Trabajo y el Compromiso Laboral, antecedentes importantes para un mejor desempeño laboral, mayores comportamientos cívicos y una menor intención de renuncia.

## Capítulo 3: Metodología de Investigación

### Enfoque Metodológico

La presente investigación hizo uso de una metodología cuantitativa, teniendo como instrumento de recolección de datos dos encuestas en formato online mediante la plataforma web Qualtrics. La primera encuesta fue distribuida en julio del 2021, mientras que la segunda encuesta fue distribuida un mes después, es decir, en agosto del mismo año.

Estos instrumentos consistieron en un medir las escalas psicométricas de Cumplimiento de Contrato Psicológico del Equipo, Seguridad Psicológica, Identificación con el Equipo, TMX, Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral; entre otras<sup>6</sup>. Adicionalmente fueron cuantificados indicadores sociodemográficos como la edad, el sexo y la experiencia laboral.

Las hipótesis de investigación propuestas fueron comprobadas en el sistema educacional del DAEM de Santo Domingo, lo que permitió desarrollar propuestas de intervención en la organización enfocadas a los hallazgos encontrados. Con el fin de construir un proceso que logre integrar tanto al equipo investigador con la contraparte es que se aplicó una estrategia de consultoría basada en los lineamientos de la investigación y acción. Esto consistió en identificar y diagnosticar una problemática, desarrollar un plan de acción, recolección de datos y testeo de ideas, y finalmente la evaluación reflexiva de los resultados (Zuber-Skerritt, 2001).

Como una forma de desarrollar el espíritu reflexivo de la investigación y acción es que el levantamiento de datos finalizó con un taller de aprendizaje experiencial con los líderes educacionales del sistema educativo de la comuna de Santo Domingo<sup>7</sup>.

### Participantes del Estudio

Los participantes de esta investigación correspondieron a funcionarios de la red de establecimientos educacionales de la Ilustre Municipalidad de Santo Domingo a cargo del DAEM de dicha comuna. Esta red se compone de las dependencias del DAEM, seis escuelas y tres jardines infantiles, sumando en total, diez subsistemas o estamentos. El universo de

---

<sup>6</sup> En esta tesis no se incluyó la totalidad de las variables medidas en ambas encuestas. Para un detalle de estas revisar el anexo N° 2.

<sup>7</sup> Más detalles sobre este taller pueden ser encontrados en el capítulo 7.

participantes fue de 247 funcionarios, quienes abordan la totalidad de los trabajadores del sistema, tales como directores/as, coordinadores/as, inspectores/as, educadores/as, asistentes de sala, auxiliares y administrativos/as.

La tasa de respuesta total en la primera encuesta fue de 175 casos, mientras que en la segunda encuesta, esta fue de 173. Ambas encuestas incorporaron un ‘chequeo de atención’, el cual buscó verificar que los participantes estuvieran lo suficientemente atentos al momento de contestar la encuesta. Si bien, a primera instancia las tasas de respuesta eran similares, al filtrar por el ‘chequeo de atención’, la tasa bajó.

Para la primera encuesta, 13 participantes fallaron el chequeo, mientras que en la segunda encuesta, 27 participantes fallaron. Esto muestra la dificultad para lograr que los participantes efectivamente contesten las encuestas de forma atenta. Una vez filtradas ambas encuestas, el recuento final fue de 162 respuestas para la primera encuesta y 146 respuestas para la segunda encuesta.

El número de participantes que contestaron ambas encuestas y que al mismo tiempo respondieron correctamente el chequeo de atención fue de 114 respuestas, lo que define la muestra final para los análisis estadísticos.

### *Instrumentos Recolección de Datos*

La organización participante de este estudio no poseía fuentes de información estadística de forma actualizada, por ejemplo, la última encuesta que se realizó en la red de establecimientos educacionales fue el instrumento ISTAS 2021, el cual fue medido en 2018 (hace más de dos años) y cuyos datos no han sido propiamente presentados ni trabajados por la organización. Frente a esto, la organización requería de nuevos esfuerzos por levantar datos confiables y de calidad que pudieran mostrar de forma clara la realidad organizacional.

Con este propósito, se diseñó de forma colaborativa, una encuesta capaz de capturar distintas variables psicométricas y de clima laboral que pudieran posteriormente, ayudar a explicar variables dependientes de interés por la organización, tal como el Bienestar en el Trabajo y el Compromiso Laboral. El instrumento final consistió en dos encuestas online de entre 60 y 80 preguntas cada una, con un tiempo de respuesta esperado de 15 minutos cada una. La primera encuesta fue aplicada en julio del 2021 y la segunda encuesta en agosto del mismo año.

Finalmente, utilizar un estudio de corte transversal puede traer consigo algunas limitaciones, por ejemplo, un participante puede sobrevalorar reactivos producto de que dos o más escalas están en el mismo instrumento, por ejemplo, debido a los estados de ánimo o el cansancio que el participante experimentó al contestar la encuesta (Podsakoff, MacKenzie y Podsakoff, 2003). Esta problemática metodológica es definida como sesgo de ‘varianza del método común’ (*common method bias*), por lo cual, con motivos de controlar este sesgo es que este estudio distribuyó el total de escalas en dos encuestas separadas por un mes.

### 3.1 Escalas de Medición

#### Variables Dependientes

1. Cumplimientos de Contratos Psicológicos del Equipo (Team PCF)<sup>8</sup>: Se utilizó una adaptación corta y en español de la escala de Robinson y Morrison (2000) realizada por Laulié (2017). Esta escala fue aplicada en la Encuesta #2. La fiabilidad inter-elementos fue de  $\alpha=0.948$ . Esta escala midió la percepción sobre el cumplimiento de promesas laborales de la organización hacia el equipo de trabajo de los participantes en tres ítems, mientras que la escala original lo hacía en cinco ítems. Se utilizó una escala Likert de cinco puntos de acuerdo y desacuerdo (por ejemplo ‘Hasta ahora, casi todas las promesas que la organización le ha hecho a mi equipo se han cumplido’).

2. Bienestar en el Trabajo: Se utilizó la escala sobre Bienestar en el Trabajo desarrollada por Patlán (2016), la cual pertenece a la escala de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) construida y validada por la misma autora. Esta escala fue aplicada en la Encuesta #2. La fiabilidad inter-elemento en el estudio de Patlán (2016) fue de  $\alpha=0.908$ , lo cual fue prácticamente idéntico a la observado en este estudio  $\alpha=0.912$ . Se utilizó una escala Likert de cinco puntos de acuerdo y desacuerdo (por ejemplo ‘En mi trabajo existe la oportunidad de realizar las cosas que me

---

<sup>8</sup> Tanto Individual PCF como Team PCF son constructos que son medidos a nivel individual, si bien Team PCF refiere al cumplimiento de promesas al equipo, el reactivo es respondido por el individuo y no por la grupalidad. El constructo que es capaz de desarrollar esto a un nivel agregado es Cumplimiento de Contrato Psicológico Compartido (Shared Team Psychological Contract Fulfillment), desarrollado por Laulié y Tekleab (2016).

gustan'; 'Me siento cómodo en mi trabajo'; 'Me alegra hacer el trabajo que realizo en esta organización').

3. Compromiso Laboral: Para esta escala se utilizó una adaptación acortada de la escala de Compromiso Laboral (Job Engagement) desarrollada por Rich, Lepine y Crawford (2010). La escala original utilizada por Rich et al. (2010) cuenta con 18 ítems, mientras que la escala abreviada utilizada en este estudio contó con 12 ítems (por ejemplo, 'Trabajo con intensidad en mis tareas'; 'Estoy entusiasmado/a en mi trabajo'; y 'En el trabajo, me concentro en mis tareas'). La versión abreviada buscó representar las tres dimensiones del Compromiso Laboral (físico, emocional y cognitivo) a través de incluir cuatro ítems por dimensión (12 ítems en total). Los participantes respondieron este constructo a partir de una escala Likert de cinco niveles de acuerdo y desacuerdo. Esta escala fue aplicada en la Encuesta #2. Finalmente, la fiabilidad inter-elemento en este estudio fue de  $\alpha=0.870$ , mientras que la reportada por Rich et al. (2010) fue levemente mayor  $\alpha=0.950$ .

### Variables Independientes

1. Seguridad Psicológica: Se utilizó una adaptación en español de la escala de Seguridad Psicológica de Edmondson (1999) desarrollada por Laulié (2020). Si bien la escala utilizada por Laulié (2020) utilizó los siete ítems de Edmondson (1999), para este estudio se aplicó una versión breve de cinco ítems (por ejemplo, 'Es seguro tomar riesgos dentro de mi equipo'; y 'Es difícil pedirle ayuda a los otros miembros de mi equipo'). Esta escala fue medida a través de una escala Likert de cinco puntos de niveles de acuerdo y desacuerdo. Esta escala fue aplicada en la Encuesta #1. La fiabilidad inter-elementos en el estudio de Laulié (2020) fue de  $\alpha=0.804$ , mientras que para este estudio la fiabilidad inter-elementos fue de  $\alpha=0.790$ .

2. Identificación con el Equipo: Se utilizó una versión abreviada y en español de la escala en inglés de Van Der Vegt y Burdenson (2005). Esta escala fue validada en el año 2020 (Laulié, 2020), en aquella ocasión la fiabilidad inter-elementos fue de  $\alpha=0.931$ , de forma similar, en el presente estudio, tuvo un valor de  $\alpha=0.920$ . Esta escala fue medida a través tres ítems mediante una escala Likert de cinco puntos de niveles de acuerdo y desacuerdo (por ejemplo, 'Me siento emocionalmente vinculado con mi equipo'; y 'Siento un fuerte sentido de pertenencia con mi equipo'). Esta escala fue aplicada en la Encuesta #1.

3. Intercambios de Calidad entre Miembros-Equipo (TMX): Se utilizó la adaptación en español de la escala de TMX desarrollada por Laulié (2020), la cual tuvo como referencia la escala original en inglés de Kamdar y Van Dyne (2007). En el estudio de Laulié (2020), la escala de TMX mostró una fiabilidad inter-elementos de  $\alpha=0.760$ ; mientras que en el presente estudio, se obtuvo un valor de  $\alpha=0.802$ . La escala fue medida a través de cinco ítems mediante una escala Likert de cinco puntos de niveles de acuerdo y desacuerdo (por ejemplo, ‘Los otros miembros de mi equipo reconocen mi potencial’, ‘Otras personas en mi equipo estarían dispuestos a terminar tareas que me fueron asignadas a mí’). Esta escala fue aplicada en la Encuesta #1.

#### Variables Sociodemográficas

Se midió la identificación de identidad de género bajo las opciones ‘Hombre’ y ‘Mujer’, las cuales fueron codificadas como 1=hombre y 0=mujer. Adicionalmente se midió la edad de los participantes y su experiencia laboral dentro de la organización cuantificada en años (números enteros). Para efectos de este estudio, estas variables sociodemográficas sólo se utilizaron como control y no como variables explicativas. Esta información fue capturada a través de registros organizacionales oficiales.

#### Chequeo de Atención

Dentro de la escala de TMX se incorporó un ítem para chequear que los participantes estuviesen concentrados y contestando de forma atenta. El ítem correspondía al número seis de la escala de TMX, encontrándose así, al final de esta mediante la afirmación ‘Este ítem pretende chequear si ud. está atento/a. Si lo está, favor conteste "de acuerdo’.

### 3.2 Procedimiento y Análisis de Datos

El primer paso para el análisis de resultados fue la observación detallada de las correlaciones bivariadas entre las variables de interés del estudio, esto permitió vislumbrar inicialmente correlaciones significativas entre las variables, magnitudes de las correlaciones y sentidos (signos positivos o negativos).

Posteriormente se hizo uso de un análisis de regresión lineal múltiple jerárquico, en donde se probaron los efectos de las variables independientes: Identificación con el Equipo, Seguridad Psicológica y TMX sobre la variable dependiente Team PCF. Se probaron una a una las

variables independientes y también de forma conjunta en un solo modelo. Por otra parte, repitió el mismo ejercicio utilizando a Team PCF como variable independiente y las variables Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral como variables dependientes.

Si bien el levantamiento de datos y la exploración de resultados fue con un enfoque en aspectos grupales, el análisis final de los datos fue a nivel individual y no a nivel colectivo. Esto debido a que el número de equipos o grupos anidados no fue suficiente para realizar análisis estadísticos de mayor complejidad como el análisis multinivel.

Finalmente, se procedió a probar distintos modelos de mediación utilizando la variable Team PCF como una variable mediadora entre las variables de intercambios sociales, y Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral. Para esto, fue utilizado el Macro PROCESS creado por Hayes (2017) para SPSS a través del modelo número cuatro (mediación simple). La interpretación de resultados estuvo enfocada en observar que los efectos indirectos en la mediación fuesen estadísticamente significativos.

## Capítulo 4: Resultados

### 4.1 Estadísticos descriptivos

Los estadísticos descriptivos de las escalas utilizadas en este estudio pueden observarse en la tabla N°1.

Tabla N°1

	Estadísticos Descriptivos				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Team PCF	146	1,00	5,00	3,687	0,885
Bienestar en el Trabajo	144	2,50	5,00	4,296	0,600
Compromiso Laboral	146	2,17	5,00	4,252	0,462
Identificación con el Equipo	161	1,00	5,00	3,967	0,888
Seguridad Psicológica	162	1,00	5,00	3,838	0,842
TMX	161	1,00	5,00	3,868	0,690
Sexo	206	0,00	1,00	0,204	0,386
Edad	199	24,00	67,00	41,100	10,87
Experiencia Laboral	199	0,00	39,00	8,447	9,525

Nota: La variable sexo fue codificada como 1=hombre y 0=mujer. La cifra puede ser interpretada que el 79.6% de la muestra es mujer, mientras que el 20.4% es hombre.

A partir de la tabla N° 1 se observa que la gran mayoría de quienes participaron del estudio fueron mujeres, con una cifra del 79,6%, lo cual corresponde a la distribución del universo de funcionarios de la red de establecimientos educacionales de la comuna de Santo Domingo, la cual corresponde a 75% mujeres y un 25% hombres. Esto, da por consiguiente que el sistema está compuesto en su mayoría por mujeres, proporción que aumenta entre quienes participaron del estudio.

Respecto a la edad, la muestra tiene una amplia distribución etaria, con un promedio de edad relativamente alto, cercano a los 40 años y con una desviación estándar de 10.87 años. Esto da cuenta que sumado al género femenino, los participantes se caracterizan principalmente por ser mujeres adultas, y con una larga trayectoria laboral.

#### 4.1 Correlaciones entre Variables

Se construyó una tabla de correlaciones con las variables del estudio, en esta tabla se puede observar la magnitud y sentido de la correlación entre dos variables (bivariada) y observar sus niveles de significancia estadística. Respecto a esta tabla, las tres variables dependientes del estudio están ubicadas en las filas 1, 2 y 3.

Por ejemplo, se puede observar que existen correlaciones de magnitudes medianas y positivas entre Team PCF con Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral (corr: 0.50 y 0.48 respectivamente;  $p=0.01$ ). De forma similar, se observa una correlación moderada entre Team PCF e Identificación con el Equipo (corr: 0.33;  $p=0.01$ ), Seguridad Psicológica (corr: 0.38;  $p=0.01$ ) y TMX (corr: 0.37;  $p=0.01$ ).

Tabla N° 2 Correlaciones Bivariadas del Estudio

	Correlaciones Bivariadas										
	Media	Des. Est.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Team PCF	3,687	0,885	(0.95)								
2. Bienestar en el Trabajo	4,296	0,600	.503**	(0.91)							
3. Compromiso Laboral	4,252	0,462	.487**	.581**	(0.87)						
4. Identificación con el Equipo	3,967	0,888	.335**	.552**	.278**	(0.92)					
5. Seguridad Psicológica	3,838	0,842	.376**	.446**	0,169	.627**	(0.79)				
6. TMX	3,868	0,690	.373**	.394**	.216*	.573**	.650**	(0.80)			
7. Sexo	0,204	0,386	-.167*	-0,038	-0,086	0,060	0,090	0,047	-		
8. Edad	41,100	10,87	-0,013	-0,151	0,137	-0,005	-0,128	0,044	.164*	-	
9. Experiencia Laboral	8,447	9,525	-0,022	-0,129	0,158	0,078	-0,048	0,129	0,056	.702**	-

Nota: \*\* y \* Indican que la correlación es estadísticamente significativa en el nivel 0,01 y 0,50 (bilateral) respectivamente. Cronbach alphas ubicados en la diagonal y entre parentesis. Team PCF= Team Psychological Contract Fullfilment/Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo; TMX= Team Member-Exchange/Intercambios de Calidad Entre Miembros-Equipo.

Adicionalmente, se puede observar que el sector entre las entre las filas ‘4. Identificación con el Equipo’ a ‘6. TMX’, y las columnas ‘4 a 6’ (líneas punteadas) representa las variables independientes asociadas a intercambios sociales y comunicacionales. Aquellas variables indican una correlación grande y positiva, cercana a 0.60, a un nivel de confianza del 99%. Esto sería congruente con la revisión bibliográfica estudiada, indicando que efectivamente estos conceptos estarían correlacionados unos con otros.

#### 4.2 Pruebas de Hipótesis del Estudio

Para probar las hipótesis presentadas en este estudio se recurrió a un análisis de regresiones múltiples, los resultados de estos se encuentran en las tablas N° 3 a N° 4.

La hipótesis N° 1 a, b y c indican que las variables Identificación con el Equipo, Seguridad Psicológica y TMX tienen una relación positiva con Team PCF. Los resultados del análisis de correlaciones de la tabla N° 2 anticiparon la existencia de una relación moderada en estas relaciones. De forma específica, la tabla N°3 muestra los resultados del análisis de regresión lineal múltiple de la variable dependiente Team PCF y las variables independientes asociadas al fenómeno de interacción social y comunicacional.

En primer lugar, el modelo N° 1 evaluó el efecto de las variables sociodemográficas de control, sin embargo, no se observaron efectos estadísticamente significativos con Team PCF. En segundo lugar, se evaluó uno a uno los efectos de las variables independientes de interacción social y comunicación en los modelos N° 2, 3 y 4. Se observa que cada una de las variables por sí solas, y controladas por sexo, edad y experiencia laboral, muestran coeficientes beta positivos y estadísticamente significativos, esto son:  $\beta=0.355$ ,  $p<0.01$ ;  $\beta=0.407$ ,  $p<0.01$ ; y  $\beta=0.519$ ,  $p<0.01$  respectivamente.

A partir de lo anterior, es factible apoyar las hipótesis N° 1 a, b y c, es decir, sí existe una relación positiva y significativa entre las variables Identificación con el Equipo, Seguridad Psicológica y TMX con Team PCF.

Ahora bien, en los modelos N° 5 y 7 se incorporan las tres variables antecedentes en forma conjunta; en el modelo N° 5 sin variables de control y en el modelo N° 7 incluyendo variables de control. Tras estos modelos se puede dar cuenta que, si bien se mantuvieron los sentidos positivos de los efectos, estos no fueron estadísticamente significativos al incluir las tres variables al mismo tiempo. Frente a esto, el modelo N° 6 es el resultado de realizar distintas combinaciones con las tres variables, en donde se obtuvo que al excluir Identificación con el Equipo las variables Seguridad Psicológica y TMX mostraron coeficientes estadísticamente significativos al ser controlados por las variables sociodemográficas.

Al comparar los coeficientes de  $R^2$  Ajustado y determinar así el nivel de ajuste, el modelo N° 1 muestra una capacidad explicativa casi nula, prácticamente indicó un 0% de variabilidad explicada en la variable dependiente. De forma independiente, la Identificación con el Equipo mostró levemente un menor ajuste, indicando un valor  $R^2$  ajustado de 0.123, es decir, una capacidad explicativa del 12%; mientras que las variables Seguridad Psicológica y TMX mostraron marginalmente un mayor ajuste, con un valor  $R^2$  ajustado de 0.147 y 0.148 respectivamente, lo que representa una capacidad explicativa aproximada del 15% aproximadamente. Cabe destacar que dicha diferencia más bien es mínima y no supera el 5%, lo cual no podría permitir decidir con seguridad que una variable es superior a otra en cuanto a capacidad explicativa.

Finalmente el modelo N° 6, al controlar por las variables de control, reportó un coeficiente  $R^2$  ajustado de 0.189, lo que equivale a una capacidad explicativa de cerca del 18,9% de la variabilidad en la variable dependiente, mientras que el modelo N° 7 reportó un coeficiente  $R^2$  ajustado levemente mayor de 0.192, lo que equivale a un 19% de capacidad explicativa de la variable dependiente. Considerando que esta diferencia es marginal, el modelo N° 6 muestra mejores características al reportar dos de las variables independientes (Seguridad Psicológica y TMX) con coeficientes estadísticamente significativos, a diferencia del modelo N° 7 que no reportó coeficientes estadísticamente significativos para las tres variables independientes.

Tabla N° 3 Resultados Regresión Lineal Múltiple

	Resultados Regresión Lineal Múltiple: Team PCF						
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
	<b>Variables Dependientes</b>						
<b>Variables Independientes</b>	Team PCF	Team PCF	Team PCF	Team PCF	Team PCF	Team PCF	Team PCF
Intercepto	3.605** (.361)	1.717** (.528)	1.527** (.529)	1.130 (.599)	1.562** (.452)	0.751 (.602)	0.629 (.609)
Sexo	-0.343 (.187)	-0.169 (.189)	-0.214 (.186)	-0.150 (.186)		-0.198 (.183)	-0.192 (.182)
Edad	0.004 (.010)	0.021 (.010)	0.021* (.010)	0.021* (.010)		0.023* (.010)	0.024** (.010)
Experiencia Laboral	-0.003 (.012)	-0.026* (.013)	-0.018 (.012)	-0.024 (.013)		-0.023 (.012)	-0.026* (.012)
IE		0.355** (.085)			0.104 (.107)		0.129 (.107)
SP			0.407** (.088)		0.196 (.115)	0.270* (.105)	0.209 (.116)
TMX				0.519** (.114)	0.259 (.142)	0.320* (.135)	0.274 (.140)
$R^2$	0.024	0.154	0.178	0.177	0.189	0.225	0.235
$R^2$ Ajustado	0.003	0.123	0.148	0.147	0.164	0.189	0.192

Nota: IE= Identificación con el Equipo, SP= Seguridad Psicológica y TMX= Team-Member Exchange. \*\* y \* indican que el coeficiente es estadísticamente significativo en el nivel 0,01 y 0,50 respectivamente. Desviaciones estándar ubicadas entre paréntesis.

Respecto a las hipótesis N° 2 a y b, estas plantean la existencia de una relación positiva de Team PCF con Bienestar en el Trabajo y Compromiso Organizacional, respectivamente.

En primera instancia, a partir de la tabla N°2, se observan que las correlaciones bivariadas entre Team PCF y Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral fueron de valores positivos moderados y estadísticamente significativos (corr: 0.50;  $p=0.01$ , y corr: 0.49;  $p=0.01$ , respectivamente), lo que afirmaría la existencia de una relación importante.

Por otra parte, la tabla N° 4 muestra en detalle los resultados del análisis de regresión lineal múltiple de la variable independiente Team PCF con las variables dependientes Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral. En primer lugar, se observó el efecto de las variables de control en ambas variables dependientes en los modelos N° 1 y 4, lo cual indicó que no existen efectos estadísticamente significativos a través de las variables de control.

Al ingresar Team PCF al modelo como una variable independiente, se reportaron efectos positivos y significativos en su relación con Bienestar en el Trabajo (modelo N° 2:  $\beta=0.347$ ;  $p<0.01$ ) y Compromiso Organizacional (modelo N° 5:  $\beta=0.254$ ;  $p<0.01$ ). De forma similar, al controlar Team PCF con las variables sociodemográficas su efecto y significancia se mantuvieron prácticamente iguales (modelos N° 3 y 6 respectivamente:  $\beta=0.353$ ,  $p<0.01$ ;  $\beta=0.250$ ,  $p<0.01$ ). Esto permitiría apoyar las hipótesis 2. a y b.

Respecto a los valores  $R^2$  ajustados, los modelos N° 1 y 4 mostraron una capacidad explicativa casi nula. Por otra parte, los modelos N° 2 y 3 reportaron un valor  $R^2$  ajustado de 0,24 y 0,25 respectivamente; lo cual representa una capacidad explicativa de aproximadamente un 25% de la varianza de Bienestar en el Trabajo; mientras que los modelos N° 5 y 6 reportaron un mismo valor  $R^2$  ajustado de 0,23, el cual se interpreta como una capacidad explicativa de un 23% de la varianza del Compromiso Laboral.

Tabla N° 4 Resultados Regresión Múltiple

Resultados Regresión Lineal Múltiple: Team PCF, Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral						
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
	Variables Dependientes					
Variables Independientes	Bienestar en el Trabajo	Bienestar en el Trabajo	Bienestar en el Trabajo	Compromiso Laboral	Compromiso Laboral	Compromiso Laboral
Intercepto	4.600** (.248)	3.011**	3.319** (.286)	4.072** (.189)	3.316** (.144)	3.172** (.219)
Sexo	-0.005 (0.130)		0.090 (.114)	-0.123 (.098)		-0.037 (.087)
Edad	-0.007 (.007)		-0.008 (.006)	0.004 (.005)		0.003 (.005)
Experiencia Laboral	-0.003 (.008)		-0.003 (.007)	0.006 (.006)		0.007 (.006)
Team PCF		0.347** (.050)	0.353** (.052)		0.254** (.038)	0.250** (.039)
R <sup>2</sup>	0.024	0.253	0.274	0.037	0.237	0.257
R <sup>2</sup> Ajustado	0.002	0.248	0.253	0.016	0.231	0.235

Nota: Team PCF= Team Psychological Contract Fulfillment/Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo. \*\* y \* indican que el coeficiente es estadísticamente significativo en el nivel 0,01 y 0,50 respectivamente. Desviaciones estándar ubicadas entre parentesis.

Para evaluar las hipótesis 3 a, b y c; y las hipótesis 4 a, b y c se utilizó el ‘modelo’ N° 4 del Macro PROCESS (desarrollado por Hayes, 2017) para SPSS, dicho Macro permite probar la existencia o no de efectos de mediación simple (variable independiente, variable dependiente y mediación entre ambas), efectos de interacción, entre otros. Los resultados de los análisis de mediación se encuentran en las tablas N° 5 y 6.

En primer lugar, el conjunto de hipótesis 3 a, b y c buscaron probar el efecto de Team PCF como una variable mediadora entre las variables de intercambios sociales y comunicación (Identificación con el Equipo, Seguridad Psicológica y TMX) con la variable dependiente Bienestar en el Trabajo.

A partir de la tabla N° 5 se puede observar los efectos indirectos entre Team PCF y Bienestar en el Trabajo para cada una de las tres variables de intercambios sociales y comunicación. Esto está representado en los modelos N° 1 (Identificación con el Equipo), N° 2 (Seguridad Psicológica) y N° 3 (TMX).

Esta tabla indica la existencia de un efecto indirecto estadísticamente significativo, lo cual puede ser corroborado al identificar que el valor '0' no se encuentra dentro de los intervalos de confianza inferiores y superiores presentados (Hayes, 2015). En resumen, Team PCF actuará como un mediador en las tres relaciones de Identificación con el Equipo, Seguridad Psicológica y TMX, con Bienestar en el Trabajo. Por lo tanto, existe soporte empírico para las hipótesis 3 a, b y c.

Tabla N° 5 Resultados Análisis Mediación Team PCF y Bienestar en el Trabajo

Resultados Efectos Mediación Team PCF y Bienestar en el Trabajo						
Modelo 1	$\beta$	d.e	t	p	Intervalos de Confianza	
					Inferior	Superior
Constante	2.046	.258	7.917	0.000	1.534	2.558
IE	0.310	.056	5.575	0.000	0.200	0.420
Team PCF	0.272	.059	4.645	0.000	0.156	0.388
Efecto Indirecto de Team PCF en IE y Bienestar en el Trabajo	<i>Efecto</i>	<i>d.e</i>			<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>
	0.087	.037			0.024	0.169
Modelo 2	$\beta$	d.e	t	p	Inferior	Superior
Constante	2.368	.274	8.628	0.000	1.824	2.911
Seguridad Psicológica	0.230	.064	3.606	0.001	0.104	0.356
Team PCF	0.286	.064	4.457	0.000	0.159	0.413
Efecto Indirecto de Team PCF en SP y Bienestar en el Trabajo	<i>Efecto</i>	<i>d.e</i>			<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>
	0.107	.041			0.036	0.195
Modelo 3	$\beta$	d.e	t	p	Inferior	Superior
Constante	2.233	.328	6.818	0.000	1.584	2.882
TMX	0.235	.084	2.796	0.006	0.068	0.401
Team PCF	0.314	.065	4.839	0.000	0.186	0.443
Efecto Indirecto de Team PCF en TMX y Bienestar en el Trabajo	<i>Efecto</i>	<i>d.e</i>			<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>
	0.151	.054			0.059	0.267

*Nota: Un efecto es considerado significativo si no considera el valor 0 dentro de los intervalos de confianza inferior y superior. Los coeficientes  $\beta$  corresponden a coeficientes no estandarizados. Se generó una simulación de bootstrap de 5000 casos para cada modelo. Intervalos de confianza a un 95% nivel de confianza.*

En segundo lugar (y siguiendo el mismo plan de análisis anterior), para evaluar las hipótesis 4 a, b y c se realizó un análisis de mediación utilizando Team PCF como variable mediadora en la relación entre las variables de intercambio social y comunicación, con Compromiso Laboral como variable dependiente.

A partir de los resultados presentados en la tabla N° 6 se observa que en los tres modelos los efectos indirectos de Team PCF como variable mediadora son estadísticamente significativos a un 95% nivel de confianza. Lo cual permitiría apoyar las hipótesis 4 a, b y c.

Tabla N° 6 Resultados Análisis Mediación Team PCF y Compromiso Laboral

Resultados Efectos Mediación Team PCF y Compromiso Laboral						
Modelo 1	$\beta$	d.e	t	p	Intervalos de Confianza	
					Inferior	Superior
Constante	3.077	.232	13.262	0.000	2.617	3.536
IE	0.831	.050	1.666	0.099	-0.016	0.182
Team PCF	0.224	.053	4.261	0.000	0.120	0.328
Efecto Indirecto de Team PCF en IE y Compromiso Laboral	<i>Efecto</i>	<i>d.e</i>			<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>
	0.071	.026			0.023	0.124
Modelo 2	$\beta$	d.e	t	p	Inferior	Superior
Constante	3.289	.230	14.331	0.000	2.834	3.734
Seguridad Psicológica	0.004	.053	0.077	0.939	-0.102	0.110
Team PCF	0.252	.054	4.702	0.000	0.146	0.358
Efecto Indirecto de Team PCF en SP y Compromiso Laboral	<i>Efecto</i>	<i>d.e</i>			<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>
	0.094	.028			0.041	0.150
Modelo 3	$\beta$	d.e	t	p	Inferior	Superior
Constante	3.169	.271	11.682	0.000	2.631	3.707
TMX	0.048	.070	0.686	0.494	-0.090	0.185
Team PCF	0.239	.054	4.443	0.000	0.133	0.346
Efecto Indirecto de Team PCF en TMX y Compromiso Laboral	<i>Efecto</i>	<i>d.e</i>			<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>
	0.115	.034			0.054	0.187

*Nota: Un efecto es considerado significativo si no considera el valor 0 dentro de los intervalos de confianza inferior y superior. Los coeficientes  $\beta$  corresponden a coeficientes no estandarizados. Se generó una simulación de bootstrap de 5000 casos para cada modelo. Intervalos de confianza a un 95% nivel de confianza.*

## Capítulo 5: Discusión de Resultados

Los resultados de este estudio permitieron evaluar las hipótesis planeadas. En primer lugar, en las hipótesis 1 a, b y c se observaron efectos positivos y significativos entre las variables de intercambios sociales y comunicación con Team PCF, lo cual estaría alineado con la revisión literaria presentada y con los argumentos desarrollados en el marco teórico. Esto indicaría que ante la percepción de Cumplimiento de Promesas Laborales del Equipo las variables de Identificación con el Equipo, Seguridad Psicológica y TMX son antecedentes importantes en la relación.

Se observó que las tres variables de intercambios sociales y de comunicación poseen un impacto frente a Team PCF, sin embargo, dada la cercanía conceptual entre los tres fenómenos es complejo afirmar que en su conjunto una variable posea un mayor impacto frente a otra. No obstante, los resultados sugieren que en conjunto, la Seguridad Psicológica y TMX, ofrecen la construcción de un modelo que equilibra capacidad explicativa y simplicidad.

El aporte de las hipótesis N° 1 a, b y c, permiten argumentar que en contextos laborales donde existan prácticas de interacción social sanas entre compañeros de trabajo repercutirá en que ellos presenten una actitud positiva frente al Cumplimiento de Promesas Laborales del Equipo. Dicho de otro modo, los equipos de docentes en colegios y jardines infantiles tenderán a poseer una percepción positiva del nivel de cumplimiento de las promesas realizadas a sus equipos por parte de los directores de sus establecimientos cuando en dichos equipos existan buenas relaciones sociales. Esto tendría sentido según las teorías de contagio social (Friedkin, 1984; Ho y Levesque, 2005; Schreuder et al. 2020) en donde la constante interacción exitosa entre miembros permitiría influir en las actitudes, emociones y percepciones.

En segundo lugar, se observó que las tres variables independientes reflejan una importancia para la eficacia organizacional. Eso fue posible al generar un vínculo en la relación entre las variables de intercambio social y comunicación con las variables de Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral. Este vínculo fue logrado a través de la variable mediadora Team PCF.

En primera instancia, las hipótesis N° 2 a y b mostraron que Team PCF es un antecedente importante para Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral. Estos efectos afirman lo presentado en la literatura, por ejemplo, docentes considerarían como un aspecto fundamental

para el bienestar laboral que los directores de colegios y jardines infantiles cumplan las promesas asociadas al mejoramiento de las condiciones laborales y del desarrollo de carrera de los equipos educativos. Por otra parte, también considerarían importante para el compromiso laboral que los directores ‘cumplan parte de lo que les han prometido’, lo cual traería consigo despertar sentimientos de compromiso y de retribución a la organización a través de un mayor desempeño laboral y un fuerte compromiso organizacional (Shreuder et al. 2020).

En específico, las hipótesis N° 3 a, b y c sugirieron que Team PCF actúa como un mediador entre las variables independientes Identificación con el Equipo, Seguridad Psicológica y TMX. Identificar un efecto de mediación quiere decir que las tres variables de intercambio social y comunicación tienen una relación con el Bienestar en el Trabajo y Compromiso Organizacional debido a que Team PCF afecta a estas últimas dos variables (Preacher, Rucker y Hayes, 2007).

Esta afirmación implica tanto información cuantitativa (efectos indirectos) como también cualitativa, ya que tal como Team PCF puede ser considerado como una variable mediadora, las variables de intercambio social y comunicación también podrían ser conceptualizadas como mediadoras en la relación presentada. Esto es una de las interrogantes que es discutida en la literatura sobre análisis de mediación, sin embargo, la recomendación general es considerar la importancia de los efectos indirectos significativos, y respaldar dicho resultado a partir de un argumento teórico coherente (Hayes, 2018).

Tras esto, esta tesis propone que Team PCF es una variable mediadora para Bienestar en el Trabajo y para el Compromiso Laboral debido a tres argumentos. En primer lugar, la teoría de Demandas-Recursos Laborales considera que un antecedente importante para el Compromiso Laboral y el Bienestar en el Trabajo (entendido como mejores condiciones laborales y protección de la salud mental) son contextos donde se disfruta de buenos recursos laborales (por ejemplo, apoyo social, retroalimentación de supervisores y desarrollo profesional) y bajas demandas individuales (por ejemplo, menor esfuerzo físico y menor desgaste emocional-cognitivo) (Bakker y Demerouti, 2017).

De esta forma, la Percepción de Cumplimiento de Contratos Psicológicos actuaría como una fuente de recurso laboral ya que representaría un estado positivo en donde la organización y los supervisores han satisfecho en gran medida las necesidades de sus trabajadores, pudiendo incluso haber entregado más recursos de los esperados por los trabajadores (Coyle-Shapiro et

al., 2019). Por ejemplo, aquellos establecimientos educacionales donde los directores cumplieron con las cláusulas de los contratos laborales, fomentaron el desarrollo de carrera, y en general, cumplieron con las promesas implícitas hacia los docentes (es decir, un mayor nivel de Team PCF), entonces presentarían una mejor percepción de Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral.

Por otra parte, las variables de intercambios sociales y comunicación pueden actuar de igual manera como un recurso laboral en la forma de apoyo social (Schaufeli y Bakker, 2004), considerando prácticas de cooperación, identificación grupal con objetivos comunes, intercambios de tarea y la comunicación efectiva. Dicho estado da paso al segundo argumento, el cual considera los efectos de las dinámicas y la influencia sociales en equipos de trabajo (Ho y Levesque, 2005).

Según las teorías de las dinámicas sociales en equipos de trabajo, en equipos de trabajo donde se realicen intercambios sociales exitosos será más probable que sus miembros desarrollen una identidad grupal orientada a los objetivos comunes, dicha situación implicará una mayor cercanía interpersonal y la capacidad de influir la actitud entre unos y otros. Una alta percepción de apoyo social no tan solo podrá actuar como un recurso laboral valioso, sino también como un mecanismo de control de las demandas psicológicas laborales. Por ejemplo, equipos de docentes con buenos indicadores de intercambios sociales y comunicación podrán responder de mejor forma al desgaste y cansancio emocional producto de contextos educacionales complejos, esto debido a que cuentan con la posibilidad de buscar apoyo (laboral o emocional) en sus compañeros de trabajo.

Por otra parte, se esperaría que equipos de docentes que se sientan apoyados por sus compañeros tendrán una mejor capacidad de tolerar situaciones de incumplimientos de contratos psicológicos al equipo dado que el apoyo social actuaría como un recurso significativo para compensar la falta de recursos entregados por el establecimiento educacional o por parte del director (Birtch et al., 2015).

Finalmente, y en tercer lugar, un argumento que puede explicar este efecto es el rol de los intercambios sociales eficaces en el desempeño laboral de los equipos de profesores. Se podría esperar que en equipos de docentes donde exista la cooperación y el trabajo en equipo, tengan al mismo tiempo un mejor desempeño laboral, representado por ejemplo, en mejores

calificaciones estandarizadas de los estudiantes; lo cual, por medio de la teoría del intercambio social, los directores responderían positivamente con una mejor entrega de recursos y por consiguiente, un mayor cumplimiento de promesas laborales al equipo.

#### Limitaciones del Estudio y Futuras Investigaciones

Se evidenciaron dos principales limitaciones del estudio. En primer lugar, la tasa de respuesta de ambas encuestas aplicadas fue de aproximadamente un 67% del universo total de participantes. Esto se complejiza al considerar que alrededor de un 10 a un 15% de los participantes fallaron el chequeo de atención. Una baja tasa de respuesta puede haber significado la incapacidad de encontrar efectos estadísticamente significativos.

En segundo lugar, si bien este fue un estudio de corte transversal con encuestas separadas en dos tiempos, las variables de Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo, Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral estuvieron incluidas en la misma encuesta o temporalidad, esto puede repercutir en que parte de la varianza explicada en los modelos desarrollados se deba a que las escalas fueron medidas en una misma temporalidad.

Otras limitaciones del estudio son la ambigüedad conceptual de algunas variables. En primer, es complejo conceptualizar el fenómeno de la comunicación social mediante una escala psicométrica o un constructo, ya que en estricto rigor, el fenómeno aboca al proceso de sociabilización dentro de los equipos de trabajo, el cual en este estudio fue representado por mecanismos de intercambio social y comunicación. Futuras investigaciones podrían complementar el análisis al observar el fenómeno de la sociabilización a partir de nuevos indicadores de control, por ejemplo, la frecuencia y duración de las conversaciones dentro de la semana, el número de los lazos de amistad, la antigüedad de las relaciones sociales, etc.

En segundo lugar, el concepto de Bienestar en el Trabajo es demasiado amplio y muchas veces refiere a conceptos similares. Por ejemplo, en la literatura se tratan los conceptos de *Well-being*, *General Well-being*, *Job and Career Satisfaction* y *Working Conditions* como factores de un constructo mayor denominado *Overall Quality of Working Life* o *Quality of Working Life* (Easton y Van Laar, 2018); sin embargo, dada la amplia literatura, no existe un consenso claro de los límites conceptuales de cada factor, trayendo así confusiones.

Finalmente, una última limitación es la complejidad de representar fenómenos de dinámicas sociales a partir de variables a nivel individual. Futuras investigaciones pueden ampliar la profundidad de los análisis a partir de modelos multinivel en equipos, investigaciones recientes en la temática de Contratos Psicológicos (por ejemplo, Laulié y Tekleab, 2016; Shreuder et al. 2020) han logrado estudiar los efectos de conceptos grupales, los cuales representan los niveles de acuerdos o la dispersión de Cumplimientos de Contratos Psicológicos. Este nuevo enfoque permitiría representar de mejor manera los fenómenos de dinámicas sociales y contagio social en equipos de trabajo.

## Capítulo 7: Propuestas de Intervención

### 7.1 Devolución Final de Resultados – Taller “¿Dónde Estamos y Hacia Dónde Vamos?”

Los resultados de este estudio dan cuenta de la importancia de los conceptos de Cumplimiento de Contratos Psicológicos de Equipos de trabajo, la Identificación con el Equipo, la Seguridad Psicológica y TMX. Según los resultados, estas variables son importantes antecedentes de las variables Bienestar en el Trabajo y Compromiso Laboral.

Frente a esto, es necesario pensar en cómo generar instancias y procesos de gestión de personas que se puedan encargar en potenciar los indicadores de intercambio social y al mismo tiempo, enfrentar la problemática de incumplimiento de promesas laborales.

Siguiendo las recomendaciones sobre el proceso de consultoría en investigación y acción (Zuber-Skerritt, 2001), a lo largo de este estudio se desarrollaron distintas reuniones con la contraparte a modo de construir un vínculo y definir los aspectos básicos del diagnóstico de una problemática organizacional. Esto significó en la selección de indicadores de interés de la contraparte a ser medidos, tales como el Compromiso al Cambio Organizacional, el Bienestar en el Trabajo, el Compromiso Laboral, entre otros.

Las dos etapas de recolección de datos fueron seguidas por instancias de devolución de resultados las cuales consistieron en presentaciones formales a través de videoconferencia entre actores claves del sistema educacional de la comuna de Santo Domingo; entre aquellos actores se encontró al director del DAEM, la planta administrativa con cargos de jefatura del DAEM y los directores o líderes de los establecimientos educacionales.

Con el fin de convertir los resultados obtenidos en una oportunidad para generar reflexión y aprendizaje de toda la comunidad educativa de la comuna es que se implementó un taller educativo presencial en la comuna. Este taller tuvo lugar el martes 7 de diciembre del 2021 en el Club Santa María del Mar, Rocas de Santo Domingo.

Como parte de la comunidad educativa de Santo Domingo asistió el alcalde de Santo Domingo, el señor Dino Lolito; el director del DAEM, el señor Luis Vega; el encargado de Bienestar Organizacional, el señor Mauricio Reyes; parte del equipo administrativo del DAEM;

representantes municipales y los directores y líderes de los establecimientos educacionales de la comuna. Adicionalmente, asistieron como expositores dos representantes académicos de la Universidad de Chile: El profesor Lyonel Laulié, junto a los tesistas Gabriel Briceño y Gisselle Henríquez; y el profesor Matías Sanfuentes.

Este taller fue titulado ‘¿Dónde Estamos y Hacia Dónde Vamos?’. En primer lugar, buscó representar el estado actual de la organización a través de los datos levantados (dónde estamos) y, en segundo lugar, la dirección que tendrá la organización con estos aprendizajes (hacia dónde vamos). Ambas interrogantes fueron planificadas en dos hitos a lo largo de la presentación, el primero de estos a cargo del equipo Lyonel Laulié, Gabriel Briceño y Gisselle Henríquez; y el segundo de estos a cargo del profesor Matías Sanfuentes.

#### Primer Hito de Reflexión – Dónde Estamos

Para reflexionar sobre la interrogante sobre ‘dónde estamos’, o dicho de otro modo, la situación actual de la organización es que se presentó un informe general de los resultados descriptivos obtenidos en el desarrollo de este estudio. Este tuvo el propósito de servir como un manual para interpretar los datos de cada establecimiento educacional, por lo cual, se desarrollaron nueve informes de resultados personalizados. Se elaboró un informe general que contuviera los datos de todo el sistema educacional, un informe con los resultados del DAEM, tres informes para las escuelas, un informe para las tres escuelas multigrado y tres informes para cada jardín infantil. Aquellos informes estuvieron principalmente enfocados en los directores de los establecimientos, con el fin de que se convirtieran en un manual y guía básica para generar estrategias de gestión de personas.

Una de las inquietudes mencionadas por la contraparte era la complejidad de los resultados presentados en las devoluciones de resultados a lo largo del estudio, expresando que muchas veces las tablas y gráficos resultaban intimidantes para los profesionales ajenos al mundo de las estadísticas. Por esta razón es que los informes elaborados en el primer hito estuvieron enmarcados en la estrategia de vincular el aprendizaje a la experiencia real del público haciendo uso del diseño educativo propio del sistema de Aprendizaje Experiencial del programa MGPDO de la Universidad de Chile (Acuña, 2013). La forma en concreto de lograr esto fue utilizar ejemplos de cómo el buen uso de los datos puede ayudar a enfrentar problemáticas típicas del liderazgo en establecimientos educacionales.

Por ejemplo, los informes contuvieron una tabla de correlaciones con la totalidad de las variables medidas en las encuestas 1 y 2, por lo que para ejemplificar cómo utilizar esta tabla es que se pensaron en tres casos hipotéticos potencialmente reales. El primero de ellos fue el desafío de potenciar el clima laboral de los equipos de trabajo, el segundo, enfrentar la problemática de la alta rotación de personal, y el tercero, controlar el desgaste emocional de equipos de trabajo producto de la pandemia COVID-19. Para cada uno de estos casos expuestos se identificaron distintas variables con correlaciones moderadas-altas que pudiesen ser de utilidad para enfrentar las problemáticas ejemplificadas.

Finalmente, para cada establecimiento se entregó un breve diagnóstico de aproximadamente 250 palabras en donde los lectores pudiesen reflexionar sobre las fortalezas y desventajas de sus establecimientos. De forma complementaria, se entregaron recomendaciones para enfrentar tales debilidades.

#### *Segundo Hito de Reflexión – Hacia Dónde Vamos*

El segundo hito fue liderado por el académico Matías Sanfuentes, profesor Asistente del departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, quien se desempeña en las áreas de la psicología organizacional, el coaching, el cambio organizacional, el desarrollo gerencial, entre otros.

Su rol en el segundo hito reflexivo fue actuar como invitado y presentador de los descubrimientos de su publicación científica *'Philantrropic emotional work: papering over the cracks of unprecedented public education reform'*, publicada en la revista *Educational Management Administration & Leadership* en 2021. Dicha investigación abordó el rol del trabajo emocional de docentes en el proceso de transformación organizacional de creación de Servicios Locales de Educación Pública de Barrancas la cual administra desde el 18 de marzo del 2018 los establecimientos educacionales públicos de las comunas de Pudahuel, Lo Prado y Cerro Navia (Barrancas Educación Pública, 2022).

La presentación del profesor Matías Sanfuentes fue planificada con un fin que iba más allá de la exposición de contenidos teóricos, el cual fue que esta actuara como una instancia para invitar a los líderes educacionales a reflexionar y cuestionarse sobre el rol de ellos en el proceso de transformación organizacional. Este diseño particular siguió la estructura básica de aprendizaje

experiencial, planificando así un espacio de transmisión de contenidos básicos y una instancia de debate y discusión de la información compartida inicialmente (Acuña, 2013).

### *Síntesis de la Reflexión*

Los testimonios de los participantes del taller mostraron su inquietud frente al futuro cambio organizacional que habrían de experimentar con la creación del nuevo Servicio Local del Litoral, por una parte mostrando un sentimiento de falta de información e incertidumbre; y por otra, un sentimiento de dudas sobre la efectividad de la reforma. Ambas actitudes observadas en los líderes educativos son concordantes con los descubrimientos en la investigación de Sanfuentes et al. (2021), es decir, en la comunidad educativa de la comuna de Santo Domingo se observan de forma similar los descubrimientos encontrados en la investigación realizada sobre el proceso de creación del SLEP de Barrancas.

Esta información es relevante ya que si bien en el sistema prima la incertidumbre, es posible advertir efectos futuros que traerá esta reforma en la comunidad educativa, por ejemplo, en Sanfuentes et al. (2021) se identifica que posterior a los procesos de falta de información y dudas ante la reforma procede un estado emocional de decepción con la reforma educacional. La elaboración de propuestas orientadas a la gestión del cambio organizacional puede tomar en cuenta estos aprendizajes y anteponer los esfuerzos en prevenir efectos negativos en el personal educacional, por ejemplo, al gestionar los sentimientos de decepción y una eventual sobrecarga laboral.

En concordancia con los hallazgos de este estudio, el rol del cumplimiento de promesas laborales es esencial para enfrentar futuras situaciones de quiebre de promesas y expectativas por parte de los trabajadores. Más importante aún, durante el taller, se hizo una reflexión importante (a partir de los mismos comentarios de los participantes) que indicaba que los procesos comunicacionales y gestión de las relaciones internas, podrían ser claves para preparar a la organización a enfrentar mejor el cambio y gestionar el bienestar y compromiso organizacional en el futuro. Es decir, durante el taller fue posible validar algunos de los resultados de esta tesis que muestran que IE, TMX, y la seguridad psicológica podrían ser importantes recursos para mejorar las percepciones de quiebre de contrato psicológico que posiblemente se vean afectadas en los años de reforma que vienen para esta organización.

## 7.2 Intervención Organizacional Posterior al Levantamiento de Datos

### *a. Talleres de Capacitación*

Una vez realizado el taller para la contraparte, y junto al diagnóstico obtenido a través de los informes de resultados presentados, los principales desafíos en equipos de trabajo son potenciar los niveles de Cumplimiento de Contratos Psicológicos de Equipos de trabajo y los indicadores de intercambios sociales y comunicacionales (tales como Identificación con el Equipo, Seguridad Psicológica y TMX).

Por tal motivo, con el fin de generar espacios de trabajo más eficaces, justos y positivos es que se proponen las siguientes medidas de intervención.

1. Taller de capacitación para directores: Gestión de Equipos de Trabajo, Cumplimiento de Promesas y Comunicación.
2. Taller de capacitación para colaboradores: Convivencia y Comunicación Efectiva; y la Importancia del Trabajo en Equipo entre Educadores.

Los resultados de esta investigación mostraron el rol fundamental del cumplimiento de promesas laborales para mejorar la eficacia organizacional, sin embargo, todavía es necesario mejorar esta dimensión en el sistema educacional de la comuna de Santo Domingo. Por tal motivo es que se ha planificado la realización intervenciones en las modalidades de talleres de capacitación para tanto líderes educacionales, como también a colaboradores educacionales (profesores, educadoras de párvulo, asistentes en educación, etc.).

Estos talleres de capacitación tendrán dos ejes principales que guiará la reflexión. En primer lugar, la creación y cumplimiento de promesas laborales; y la comunicación grupal efectiva. Específicamente, la creación y cumplimiento de promesas laborales abordará el concepto de Cumplimientos de Contratos Psicológicos, mientras que la comunicación grupal efectiva abordará los tres conceptos asociados a intercambios sociales de la Identificación con el Equipo, la Seguridad Psicológica y TMX. En segundo lugar, la creación de un espacio de dialogo en donde los miembros de la organización puedan expresar sus opiniones y sentimientos frente al actual proceso de transformación organizacional.

Para lograr una reflexión e interiorización de estos conceptos es que los talleres tendrán una modalidad de Aprendizaje Experiencial, teniendo como objetivo principal:

“darle a los miembros la oportunidad de aprender sobre su propio involucramiento en éstas dinámicas, con un foco especial en el aprendizaje de la naturaleza de la autoridad y los problemas que surgen de su ejercicio. De manera más general, el objetivo es permitirle a los individuos “desarrollar mayor madurez en la comprensión y manejo de la frontera entre su propio mundo interno las realidades del mundo externo (Miller, 2005, p. 45)”

Esto permitiría que los individuos “puedan encontrar formas de darle sentido a sus experiencias y también para desarrollar mecanismos que los defiendan contra la incertidumbre y la ansiedad” (Miller, 2005, p. 47) y así lograr un aprendizaje más profundo en los participantes.

A modo general, a continuación se describe la estructura a utilizar:

1. Conceptualización de Cumplimiento de Contratos Psicológicos y la importancia del cumplimiento de promesas para Equipos de trabajo.
  - a. Discutir sobre el contenido de las promesas que los participantes creen que la organización posee con ellos. Por ejemplo, discutir sobre qué promesas el director del DAEM o los directores han realizado, y el nivel de cumplimiento e incumplimiento de dichas promesas. Discutir sobre el efecto emocional y actitudinal que genera dicho fenómeno en ellos.
  - b. Invitar a reflexionar sobre las promesas que los participantes han realizado a otros y el nivel de cumplimiento e incumplimiento de dichas promesas. Consultar sobre los efectos que puede generar esto en sus equipos.
  - c. Plantear como estrategia positiva el estandarizar los procesos de creación de contratos psicológicos por medio de promesas y acuerdos formales a través de una comunicación transparente entre supervisor y subordinado, y entre compañeros de equipo de trabajo.
2. Conceptualización de Identificación con el Equipo, Seguridad Psicológica y TMX.
  - a. Discutir sobre el significado y la importancia de estos conceptos en la vida diaria laboral y en la construcción de espacios de trabajo sanos y positivos.
  - b. Reflexionar sobre el impacto de climas de trabajo sanos en el Bienestar en el Trabajo y en el Compromiso Organizacional.

3. Reflexión final sobre el aprendizaje adquirido y su rol en el actual proceso de transformación organizacional.
  - a. Discutir cual es el rol del Cumplimiento de Contratos Psicológicos para la gestión del cambio organizacional.
  - b. Discutir cómo ambientes laborales con buenos indicadores de intercambios sociales y comunicación están mejor preparados para el cambio organizacional y la incertidumbre.

Si bien tanto el taller orientado a directores como los talleres orientados a equipos de trabajo comparten temáticas en común, se tiene contemplado adaptar cada uno de los talleres según el tipo de público. Tales diferencias están descritas a continuación:

*Taller Orientado a Directores:*

En el taller orientado a directores del sistema educacional de Santo Domingo se espera abordar el concepto del rol del liderazgo y cómo este actúa frente a la gestión de personas. Los líderes educacionales serán invitados a reflexionar sobre cómo ellos son los principales actores para enfrentar el cambio organizacional y cómo pueden desarrollar en sus establecimientos educacionales prácticas que logren potenciar la convivencia y el trabajo en equipo de sus colaboradores, especialmente desde la gestión de contratos psicológicos.

La literatura de Contratos Psicológicos da cuenta de la importancia de las expectativas que poseen las personas al momento de ingresar a una nueva organización, esto puede influir en la manera en que trabajadores formen y actualicen sus percepciones de Cumplimientos de Contratos Psicológicos (Tomprou y Nikolaou, 2011). Por tal motivo, dentro de las reflexiones sobre cumplimiento de promesas está el dar cuenta de cómo los líderes pueden gestionar las expectativas y creación de contratos psicológicos con sus colaboradores.

Por ejemplo, dentro del taller serán mencionados casos hipotéticos de nuevos empleados que poseen una percepción de la organización, y que luego, dicha percepción es puesta en conflicto según la realidad experimentada en su lugar de trabajo; con el fin de evitar los riesgos del quiebre de promesas laborales es que serán mencionadas buenas prácticas para afrontar tales situaciones.

Algunas prácticas recomendadas a los directores son aplicar una política de transparencia de información, la comunicación oportuna de las obligaciones laborales entre ambas partes, la discusión sobre la existencia o no de desarrollo de carrera, el involucramiento social esperado con el equipo de trabajo, entre otras.

Cabe considerar, que frente al proceso de transformación organizacional producto de la creación de Servicios Locales, el desafío de gestionar las expectativas y acuerdos laborales es crítico, dado que el quiebre de dichas expectativas traerá consigo un estado de “shock” en los colaboradores (Tomprou y Nikolaou, 2011).

Según el modelo de violación de Contratos Psicológicos, la incapacidad de cumplir contratos psicológicos varía si es que este hecho fue realizado de forma premeditada o si fue debido a factores circunstanciales ajenos al empleador (Rousseau, 1995), lo cual implica que directores pueden gestionar futuros quiebres de promesas si es que se ha desarrollado un plan de remediación de quiebres de contratos psicológicos.

Una correcta gestión del cumplimiento e incumplimiento de contratos psicológicos repercutirá en una menor discrepancia en la percepción de cumplimiento de promesas, disminuyendo la probabilidad de generar estados de violación de contratos, pérdida de legitimidad, confianza y quiebre de la relación social (Rousseau, 1995).

### Taller Orientado a Equipos de Trabajo

Respecto al taller orientado a equipos de trabajo, si bien se destacará la importancia del rol del concepto de Contratos Psicológicos (por ejemplo, cómo perciben las promesas cumplidas por los directores y cómo los educadores cumplen con su parte del trato), el principal eje de reflexión serán los aspectos de intercambios sociales y comunicación en equipos de trabajo.

Frente a esto, se realizarán preguntas asociadas a los conceptos de Identificación con el Equipo, Seguridad Psicológica y TMX, tales como:

- ¿Me siento parte de mi equipo?
- ¿Es seguro tomar riesgos dentro de mi equipo?
- ¿Es difícil pedirle ayuda a los otros miembros de mi equipo?

- ¿Estoy dispuesto a terminar tareas de mis compañeros? ¿Mis compañeros estarían dispuestos a terminar tareas mías?

Esto dará paso a una instancia de reflexión que busque sintetizar los tres conceptos de intercambios sociales y comunicación en la siguiente estrategia: Es positivo para los equipos de trabajo fomentar la colaboración entre unos y otros mediante la práctica sistemática de apoyo en las tareas y en los intercambios de información. Dicho intercambio de tareas e información traerá consigo instancias de sociabilización que promuevan la creación de un sentido de pertenencia, seguridad y compañerismo; lo que posteriormente mejorará la percepción de seguridad dentro del equipo de trabajo.

Esto busca que los participantes no sólo consideren la comunicación con fines de sociabilización informal, sino también como una instancia funcional para conversar sobre sus trabajos, sus preocupaciones, sus necesidades y cómo coordinar el trabajo en el futuro. Adicionalmente, que consideren la importancia de trabajar en equipo y fomentar la práctica de enseñar y aprender cosas nuevas entre compañeros.

#### b. Desarrollo de la Analítica de Datos del DAEM de Santo Domingo

La experiencia de esta tesis ha mostrado la necesidad del DAEM por desarrollar nuevos recursos y estrategias enfocadas en la recolección de datos de calidad que permitan tomar decisiones en base a la evidencia científica. Esto está en concordancia con los lineamientos estratégicos definidos por el DAEM de Santo Domingo para los años 2022 a 2024, los cuales buscan potenciar la gestión de personas del sistema desde una mirada sistémica, considerando los distintos estamentos que confluyen en la comuna, tales como docentes, estudiantes y apoderados, y cómo estos dialogan entre sí.

Es por esto que la segunda medida de intervención consiste en otorgar apoyo en analítica de datos para el DAEM de Santo Domingo, la cual aborda dos intervenciones:

##### *Encuesta de Clima Organizacional*

Los datos levantados a lo largo de este estudio ayudaron a reconocer fortalezas del sistema educacional de la comuna de Santo Domingo, por ejemplo, los jardines infantiles mostraron buenos indicadores de clima organizacional en contraposición a los colegios. Por otra parte,

también fue posible observar espacios de mejora, tales como crear estrategias enfocadas en el cumplimiento de promesas laborales.

En concreto, se propone implementar una nueva ronda de levantamiento de datos enfocadas al clima organizacional. Se espera medir nuevamente los indicadores de Cumplimiento de Contratos Psicológicos del Equipo, Bienestar en el Trabajo, Compromiso Laboral, Liderazgo Servicial, indicadores de intercambios sociales y comunicacionales; en conjunto a nuevos indicadores que la organización desee medir, como por ejemplo, la evaluación de satisfacción de las distintas actividades realizadas por el área de Bienestar Organizacional a lo largo del año.

Se espera distribuir dicha encuesta en dos tiempos, entre los meses de julio a diciembre del 2022.

#### *Encuesta Levantamiento de Datos para Apoderados*

Sumado a esto, los nuevos lineamientos estratégicos del DAEM planean ampliar los campos de recolección de datos en la búsqueda de abarcar el sistema educativo completo, para esto, se ha contemplado, en conjunto a la unidad de Bienestar Organizacional, evaluar la percepción de padres, apoderados y tutores sobre la calidad de la educación que reciben los estudiantes que asisten a la red de establecimientos escolares públicos de la comuna. Adicionalmente, se espera recolectar información sobre las necesidades educacionales de las familias, número de familiares, actitud frente a la crisis sanitaria, convivencia familiar, catastro de recursos para el aprendizaje (escritorio, área de estudio, computador, acceso a internet, etc.), entre otros.

### 7.3 Factibilidad de implementación de propuestas

Desde mediados del 2021, el DAEM de Santo Domingo ha mostrado un alto interés por implementar intervenciones desarrolladas a partir de datos empíricos, lo cual signifique una ventaja en cuanto a la eficiencia y eficacia del uso de los recursos municipales. Como muestra de este interés es que el área de Bienestar Organizacional del DAEM ha diseñado un plan de mejora de calidad de vida de la organización educacional usando como insumo el diagnóstico realizado por este estudio. Dicho plan se ha denominado formalmente como ‘Programa de Trabajo Unidad Bienestar Organizacional DAEM 2022’, el cual se pondrá en marcha, entre los

meses de marzo a diciembre del 2022, un plan de acción orientado a resolver problemáticas organizacionales y alcanzar metas.

Este programa de mejora organizacional cuenta con aproximadamente 10 actividades e intervenciones, por ejemplo, charlas motivacionales, talleres de capacitación, eventos de reconocimiento a personal, vinculación con el medio y comunicación interna, entre otros. Este programa fue presentado a la comunidad administrativa y educativa el día 5 de enero del 2022, en donde ya cuenta con apoyo político y aprobación en la utilización de recursos municipales.

Una muestra de este apoyo político fueron los resultados del taller de presentación de resultados finales del estudio, donde los participantes de la comunidad educativa mostraron su interés en poder expresar sus voces y pensamientos sobre la actual gestión organizacional, solicitando generar mayores espacios de reflexión y apoyo a los profesionales educativos.

Adicionalmente, la Municipalidad de Santo Domingo y el DAEM de dicha comuna son caracterizados por poseer mayores recursos económicos en comparación al promedio del resto de las comunas del país. Las declaraciones realizadas por el personal del subsistema indican que la falta de recursos no es un problema y más bien el problema es la falta de gestión y escasez de capital humano, por tal motivo, las medidas de intervención dentro del Programa de Trabajo Unidad Bienestar Organizacional DAEM 2022 son vistas como una inversión necesaria a realizar.

## Conclusiones

Esta investigación tuvo por objetivo explorar los antecedentes comunicacionales detrás del fenómeno de Cumplimiento de Contratos Psicológicos de Denisse Rousseau (1995). La revisión bibliográfica permitió complementar los avances realizados sobre esta teoría en lo referente a las dinámicas sociales y a la conceptualización de las personas como referentes de información para la creación de percepciones, actitudes y comportamientos.

Los descubrimientos empíricos permitieron dar cuenta de la importancia del fenómeno de Cumplimiento de Contratos Psicológicos en Equipos para variables de interés organizacional, tales como el Bienestar en el Trabajo y el Compromiso Organizacional.

La contribución al área de Gestión de Personas es dar reconocimiento al fenómeno de Contratos Psicológicos, dado que como según han demostrado investigaciones de las últimas dos décadas, este concepto estaría asociado a importantes efectos, tales como mejores comportamientos cívicos organizacionales, mayor Satisfacción Laboral y una menor intención de renuncia.

Si bien, la recolección de datos de esta investigación fue en un sistema educacional público, los resultados están alineados con los recientes avances en esta teoría, por lo que se podría suponer una posible generalización de los resultados en otras organizaciones privadas.

El futuro de esta teoría es seguir expandiendo el nivel analítico, por ejemplo, proponiendo estudios con un nivel de análisis multinivel y/o con un diseño longitudinal; como también seguir desarrollando modelos de dinámicas propios de la teoría de sistemas y la cibernética.

El rol de esta investigación dentro del programa del Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile es promover el desarrollo de estudios y tesis en el área del *management* con un enfoque cuantitativo, obteniendo resultados empíricos y contribuir a la toma de decisiones basada en la evidencia científica. Como profesionales, debemos ser defensores de que las decisiones tomadas por las organizaciones tengan un fundamento objetivo y que en última instancia, busquen el bien de la sociedad.

Desde mi experiencia como candidato al grado de Magíster, este programa me ha permitido incorporarme a un área que desde el mundo de las ciencias sociales es difícil de acceder. Mis estudios previos en análisis sociológico de las organizaciones estuvieron siempre enfocados en

la teoría y en el mundo académico, pero nunca desde una mirada desde el comportamiento humano y de la perspectiva de negocios organizacionales. Es por esto, que el programa de la Universidad de Chile me ha permitido ampliar mi horizonte de conocimiento, desarrollar nuevas competencias y construir una red de contactos sólida la cual es una característica fundamental de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Finalmente, mi proceso de aprendizaje este programa siempre se desarrolló en la doble modalidad de estudiante y ayudante de investigación, por lo cual me permitió experimentar el proceso desde una mirada profesional y más rica en aprendizaje.

## Referencias

- Acuña, E. (2013). Métodos Sociométricos. Capítulo: Aprendiendo de la Experiencia en Educación en Management: Un Caso en una Escuela de Negocios en Chile.
- Ahmad, M. I., Firman, K., Smith, H. N. y Smith, A. (2018). Psychological contract fulfilment and well-being. *Advances in Social Science Research*, 5(12), 90-101.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. The Dorsey Press.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 511–520.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- Bal, P. M., De Cooman, R. y Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 107-122.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M. y Gower, K. (2014). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
- Barber, M. J., Blanchard, P., Buchinger, E., Cessac, B. y Streit, L. (2006). Expectation-Driven interaction: a model based on Luhmann's contingency approach. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 9(4), 1-5.
- Barrancas Educación Pública (2022). Servicio Local de Educación Pública Barrancas.  
<https://barrancas.educacionpublica.cl/>
- Birtch, T. A., Chiang, F. F. y Van Esch, E. (2015). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: the mediating role of

- psychological contract fulfillment. *The international journal of human resource management*, 27(11), 1217-1236.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, Inc. Nueva York.
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. En J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Greenwood, Nueva York.
- Cassar, V. y Buttigieg, S. C. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217-235.
- Chen, Z. (2018). A literature review of team-member exchange and prospects. *Journal of Service Science and Management*, 11(04), 433.
- Conway, N., Guest, D. y Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267-276.
- Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J. y Briner, R. B. (2014). Doing more with less? Employee reactions to psychological contract breach via target similarity or spillover during public sector organizational change. *British Journal of Management*, 25(4), 737-754.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira, S., Doden, W. y Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145-169.
- Coyle-Shapiro, J. A. y Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 90(4), 774.
- Coyle-Shapiro, J. A. y Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. *The SAGE handbook of organizational behavior*, 1, 17-34.
- Cropanzano, R. y Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.

- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. y Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- De Vos, A. y Tekleab, A. (2014). Leaders' and Employees' Psychological Contract Fulfillment in Teams. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 12928.
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. D. y De Hoe, R. (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 845-867.
- Dittrich, P., Kron, T. y Banzhaf, W. (2002). On the scalability of social order-modeling the problem of double and multi contingency following Luhmann. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 6(1).
- Easton, S. y Van Laar, D. (2018). *User manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale: A measure of quality of working life*. University of Portsmouth, Reino Unido.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Farh, C. I., Lanaj, K. y Ilies, R. (2017). Resource-based contingencies of when team–member exchange helps member performance in teams. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1117-1137.
- Farmer, S. M., Van Dyne, L. y Kamdar, D. (2015). The contextualized self: How team–member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 583.
- Friedkin, N. E. (1984). Structural cohesion and equivalence explanations of social homogeneity. *Sociological Methods & Research*, 12(3), 235-261.
- Graen, G. B. y Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.

- Guest, D. E. y Conway, N. (2003). The psychological contract, health and well-being. *The Handbook of Work and Health Psychology*, 2, 143-158.
- Habermas, J. (1981). *Teoría de la Acción Comunicativa, I: Racionalidad de la Acción y Racionalización Social*. Taurus Humanidades. España.
- Han, G. H. y Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20-43.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Henry, K. B., Arrow, H. y Carini, B. (1999). A tripartite model of group identification: Theory and measurement. *Small Group Research*, 30(5), 558-581.
- Ho, V. T. (2005). Social influence on evaluations of psychological contract fulfillment. *Academy of Management Review*, 30(1), 113-128.
- Ho, V. T. y Levesque, L. L. (2005). With a little help from my friends (and substitutes): Social referents and influence in psychological contract fulfillment. *Organization science*, 16(3), 275-289.
- Ho, V. T., Rousseau, D. M. y Levesque, L. L. (2006). Social networks and the psychological contract: Structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. *Human Relations*, 59(4), 459-481.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kamdar, D. y Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1286.
- Laulié, L. (2017). Toward a better understanding of psychological contract fulfillment (pcf) at the team level. *Wayne State University*, 1830.
- Laulié, L. (2020). Material de Investigación. Proyecto Fondecyt Nro. 11190044 "Shared Perceptions of Psychological Contract Fulfillment in Teams: Discovering the Emergence Process of Team-Level Responses to Organizational Treatment". Documento no publicado.
- Laulié, L. y Tekleab, A. G. (2016). A multi-level theory of psychological contract fulfillment in teams. *Group & Organization Management*, 41(5), 658-698.
- Levinson, H. (1962). *Organizational Diagnosis*. Harvard University Press, Cambridge.
- Ley N° 19.410 (1995). *Diario Oficial de la República de Chile*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Ley N° 21.040 (2017). *Diario Oficial de la República de Chile*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Luhmann, N. (1990). *Sistema y Sociedad: La ambición de la teoría. Introducción de Ignacio Izuzquiza*. Paidós, España.
- Luhmann, N. (1996). *Niklas Luhmann, Introducción a la teoría de sistemas: Lecciones Publicadas por Javier Torres Nafarrate*. Universidad Iberoamericana, México.
- Luhmann, N. (2010). *Niklas Luhmann, Organización y Decisión*. Herder, México.
- March y Simon (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.
- Miller, E. (2005). Aprendizaje experimental en grupos I: El desarrollo del modelo Leicester. *Liderazgo, Creatividad, y Cambio en Organizaciones*. Ediciones Copygraph, Santiago.

- Patlán, J. (2016). Construcción y propiedades psicométricas de la escala de calidad de vida en el Trabajo. *Ciencia & trabajo*, 18(56), 94-105.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003), Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp. 879-903.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. y Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. y Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Robinson, S. L. y Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Robinson, S. L. y Morrison, W. E. (2000), The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational. Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L. y Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Röttger, U. y Voß, A. (2008). Internal Communication as Management of Trust Relations. A theoretical framework. En A. Zerfass, B. v. Ruler y K. Sriramesh (Eds.), *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*. Festschrift for Günter Bentele, 163-178.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage publications.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (2011). The individual–organization relationship: The psychological contract. En *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. American Psychological Association.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D. y Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098.
- Rousseau, J. J. (1832). *El contrato social*, Biblioteca Digital, ILCE, Ciudad de México, México.
- Sanfuentes, M., Garretón, M., Valenzuela, J. P., Díaz, R. y Montoya, C. (2021). Philanthropic emotional work: Papering over the cracks of unprecedented public education reform. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-23.
- Santillana, A. (2011). Del mundo de la vida al sistema: el poder integrador del poder. *Andamios*, 8(16), 161-185.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schein, E. H. y Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley, Nueva York.
- Schreuder, F., Schalk, R. y Batistic, S. (2019). Goal congruence in teams and performance: The role of (shared) psychological contract fulfilment. *Journal of Management & Organization*, 1-17.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.

- Seidl, D. y Becker, K. H. (2006). *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Liber & Copenhagen Business School Press. Frederiksberg, Dinamarca.
- Shahidan, A. N., Hamid, S. N. A., Kamil, B. A. M., Rani, S. H. A., Aziz, A. y Hassan, H. (2016). Linking work environment, team and co-worker relationship and organization well-being in increasing employee engagement. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(1), 21-30.
- Simon, H. A. (1970). *El Comportamiento Administrativo: Estudio de los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa*. Aguilar, Madrid.
- Soares, M. E. y Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469-476.
- Tanghe, J., Wisse, B. y Van Der Flier, H. (2010). The formation of group affect and team effectiveness: The moderating role of identification. *British Journal of Management*, 21(2), 340-358.
- Tekleab, A. G., Laulié, L., De Vos, A., De Jong, J. P. y Coyle-Shapiro, J. A. (2019). Contextualizing psychological contracts research: a multi-sample study of shared individual psychological contract fulfilment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 279-293.
- Theuwis, F. (2010). *The Mediating Role of Social Processes in the Effect of Achievement Goals on Well-Being*. Tilburg University, Tilburg.
- Tomprou, M., Rousseau, D. M. y Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 561-581.
- Tomprou, M. y Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, 16(4), 342-363.

- Turnley W. H., Bolino M. C., Lester S. W. y Bloodgood J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Van Der Vegt, G. S. y Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of management Journal*, 48(3), 532-547.
- Vidal, J. P. (2015) La comunicación de Jurgen Habermas y el construccionismo sistémico de Niklas Luhmann: posibilidades de un paradigma de síntesis. *Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*, 24(3), 23-43.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract. Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Routledge, Reino Unido.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. y Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.
- Zuber-Skerritt, O. (2001). Action learning and action research: paradigm, praxis and programs. *Effective Change Management Through Action Research and Action Learning: Concepts, Perspectives, Processes and Applications*, 1, 1-20.

## Anexos

### *1. Detalle de Escalas Utilizadas en el Estudio*

Escala	Items
Cumplimiento de Contrato Psicológico en Equipos	<p>Los siguientes ítems intentan describir las percepciones sobre el cumplimiento de promesas que la organización con la cuál trabaja le ha hecho al equipo al cual usted pertenece. <u>Por promesas laborales se entiende a compromisos explícitos e implícitos (formales e informales) entre usted y su empleador.</u> Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con los siguientes enunciados:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Hasta ahora, la organización ha hecho un excelente trabajo cumpliendo con las promesas que le ha hecho <b>a mi equipo</b>.</li><li>2. Siento que la organización ha conseguido cumplir las promesas que le ha hecho <b>a mi equipo</b>.</li><li>3. Hasta ahora, casi todas las promesas que la organización le ha hecho <b>a mi equipo</b> se han cumplido.</li></ol>
Cumplimiento de Contrato Psicológico Individual	<p>Los siguientes ítems intentan describir las percepciones sobre el cumplimiento de promesas laborales que su empleador <b>le ha hecho a usted</b>. <u>Por promesas laborales se entiende a compromisos explícitos e implícitos (formales e informales) entre usted y su empleador.</u> Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con los siguientes enunciados:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Hasta ahora, mi empleador ha hecho un excelente trabajo cumpliendo con las promesas que <b>me ha hecho</b>.</li><li>2. Siento que mi empleador ha conseguido cumplir <b>las promesas que me hizo</b> cuando fui contratado.</li><li>3. Hasta ahora, casi todas las promesas que <b>me ha hecho</b> mi empleador se han cumplido hasta ahora.</li></ol>
Identificación con el Equipo	<p>Por favor, indique el nivel de acuerdo o en desacuerdo se encuentra usted con cada una de las siguientes afirmaciones respecto a su equipo:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Me siento emocionalmente vinculado con mi equipo.</li></ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Siento un fuerte sentido de pertenencia con mi equipo.</li> <li>3. Me siento 'parte de la familia' en mi equipo.</li> </ol>
Seguridad Psicológica	<p>Las siguientes preguntas refieren a la percepción que tiene usted sobre <b>su equipo de trabajo</b>. Por favor, indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con los siguientes enunciados:</p> <p>En las últimas dos semanas, he sentido que...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...los miembros de mi equipo podrían irse en contra de algún compañero/a si esta persona comete algún error.</li> <li>2. ...los miembros de mi equipo son capaces de abordar problemas y temas difíciles.</li> <li>3. ...a veces los miembros de mi equipo rechazan a otros que consideran diferentes.</li> <li>4. ...es seguro tomar riesgos dentro mi equipo.</li> <li>5. ...es difícil pedirle ayuda a los otros miembros de mi equipo.</li> </ol>
Calidad Intercambios Sociales de Miembros del Equipo	<p>Por favor, indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada una de las siguientes afirmaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En general, tengo flexibilidad para intercambiar tareas con otros miembros de mi equipo.</li> <li>2. Los otros miembros de mi equipo reconocen mi potencial.</li> <li>3. Los otros miembros de mi equipo entienden mis problemas.</li> <li>4. Estaría dispuesto a terminar tareas que fueron asignadas a otras personas de mi equipo.</li> <li>5. Otras personas en mi equipo estarían dispuestos a terminar tareas que me fueron asignadas a mí.</li> </ol>
Bienestar en el Trabajo	<p>Las siguientes preguntas tienen que ver con el bienestar general que usted tiene en su trabajo.</p> <p>¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes oraciones?"</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En mi trabajo existe la oportunidad de realizar las cosas que me gustan.</li> <li>2. Me siento cómodo en mi trabajo.</li> <li>3. El apoyo de mis compañeros y mi jefe, hacen que me sienta satisfecho en el trabajo.</li> <li>4. Me gusta compartir lo que hago en mi trabajo.</li> <li>5. Mi trabajo me inspira.</li> <li>6. Me alegra hacer el trabajo que realizo en esta organización.</li> <li>7. Me siento orgulloso de lo que hago en mi trabajo</li> </ol>

	8. Me siento identificado con mi trabajo
Compromiso Laboral	<p>Por favor, indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada una de las siguientes afirmaciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo con intensidad en mis tareas.</li> <li>2. Doy mi mayor esfuerzo en mi trabajo.</li> <li>3. Dedico una gran cantidad de energía en mi trabajo.</li> <li>4. Doy lo mejor de mí para llevar a cabo mi trabajo.</li> <li>5. Estoy entusiasmado/a en mi trabajo.</li> <li>6. Me siento lleno/a de energía en mi trabajo.</li> <li>7. Me siento optimista en el trabajo.</li> <li>8. Estoy motivado/a con mi trabajo.</li> <li>9. En el trabajo, mi mente está enfocada en mis tareas.</li> <li>10. En el trabajo, pongo mucha atención a mis tareas.</li> <li>11. En el trabajo, estoy absorbido por mis tareas.</li> <li>12. En el trabajo, me concentro en mis tareas.</li> </ol>

## 2. Escalas Medidas en las Encuestas N° 1 y 2 no Incluidas en esta Tesis

- Cumplimiento de Contratos Psicológicos Individuales: Percepción sobre el nivel de cumplimiento de las promesas realizadas por parte de la organización hacia el individuo. Ejemplo: “Hasta ahora, mi empleador ha hecho un excelente trabajo cumpliendo con las promesas que me ha hecho.”
- Liderazgo Servicial: Estilo de liderazgo que resalta el comportamiento ético y la priorización de las preocupaciones de los subordinados. Los líderes serviciales están interesados en formar relaciones con sus subordinados, empoderarlos, ayudarlos a crecer y a tener éxito, procuran comportarse éticamente, desarrollar habilidades conceptuales, ponen a sus subordinados en primer lugar y crear valor que traspase las barreras de la organización. Los participantes de este estudio evaluaron las características de líder servicial del/la director sus establecimientos.
- Fortaleza del Sistema de Recursos Humanos: Percepción sobre las prácticas y símbolos intencionados y no intencionados que realiza Recursos Humanos y que ayudan a que los trabajadores comprendan su ambiente laboral. Esta escala mide qué tan conocidas son las prácticas y estrategias de Recursos Humanos como también qué tan eficaces y acordes son estas con las necesidades de los trabajadores.
- Regulación Emocional del Equipo: Estrategia que realizan los miembros del equipo con el fin de mejorar los afectos y emociones de otros miembros del equipo. Afecto:

Término genérico que cubre una amplia gama de sentimientos que experimenta un ser humano, e incluye tanto las emociones como los estados de ánimo. Emociones: Sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien (persona) o algo (evento) en forma de reacción. La teoría de regulación emocional propone que miembros de un equipo pueden gestionar las emociones de sus compañeros de trabajo en pro del cumplimiento de objetivos. Una forma de entender esto es pensar en la capacidad de “contagiar” emociones positivas en compañeros de trabajo con el fin de potenciar el desempeño.

- Monitoreo Social: Proceso grupal donde miembros del equipo de trabajo observan, se informan, están atentos y comparten ideas sobre los comportamientos e intenciones de la organización que determina la relación con el equipo. Esta escala refleja cómo trabajadores perciben a la organización y comparten estas percepciones con sus compañeros de trabajo.
- Autopercepción del Desempeño Laboral: Autopercepción de la calidad del trabajo que realiza cada trabajador dentro de la organización. Ejemplo: “¿Con qué nota evaluarías la calidad de tu propio desempeño laboral?”.
- Intención de Renuncia: Grado de intención consciente y voluntaria que tiene un trabajador de abandonar o renunciar a su empleo.
- Extraversión: Rasgo de la personalidad que se caracteriza por la tendencia a relacionarse con otros e interactuar con el entorno, mostrando abiertamente los sentimientos. Por ejemplo, una persona con alto nivel de extraversión sería considerada una persona “extrovertida” y no introvertida.
- Inteligencia emocional: Habilidad para identificar sentimientos y emociones en sí mismo y en otros pudiendo utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción de uno mismo y del resto. La inteligencia emocional es un elemento clave para la resolución de problemas sociales dentro de equipos de trabajo, ya que los trabajadores son conscientes de sus propias emociones y de las emociones del resto, permitiendo así gestionar ambas en pro de los objetivos.
- Compromiso al Cambio Organizacional: La estructura mental (o mind-set) que une a una persona con un determinado curso de acción necesario para la implementación exitosa de una iniciativa de cambio organizacional. Esta estructura mental unida al cambio puede reflejar el deseo de dar apoyo al cambio en pro de los beneficios que trae,

el reconocimiento de los costos y sacrificios que trae apoyar este cambio y un sentido de obligatoriedad a apoyar este cambio. Esta escala estuvo implementada en razón al apoyo al proceso de transformación organizacional producto de la creación de los Servicios Locales de Educación Pública.

- Significado del Trabajo: Percepción de desempeñar un trabajo interesante, con significado, variado, bien considerado y con posibilidades de tomar decisiones y de desarrollo personal.
- Cansancio Emocional: Desgaste de energía a nivel emocional que se traduce en cansancio y fatiga física, psíquica o como una combinación de ambos. El cansancio emocional resulta ser mayor en organizaciones con alta vinculación con clientes o público, tales como hospitales y escuelas. La no atención al cansancio emocional puede traer efectos perjudiciales como la aparición de despersonalización mental o el burnout o “síndrome de estar quemado” mentalmente.