

POST-PANDEMIA Y TRABAJO: NUEVOS RIESGOS PSICOSOCIALES, TRANSFORMACIONES EN LAS CULTURAS Y EFECTOS EN EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y LA SALUD

Post-pandemic and work: new psychosocial risks, transformations in cultures, and effects on the psychological contract and health

- *Liliana Edith Ferrari*
- *Esteban Hernán Córdoba*
- *Lautaro Círami*

Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Dirección UNAJ Investiga/PDTS UNAJ (Universidad Nacional Arturo Jauretche)

RESUMEN

La pandemia de COVID-19 ha generado un conjunto de tendencias que han transformado o acentuado las orientaciones existentes en el mundo del trabajo, tanto en el marco de la experiencia misma del trabajar, como en la organización del trabajo en su dimensión productiva, social e institucional. Desde la perspectiva de nuestro proyecto entonces, se abordarán diferentes aspectos en los que se hace posible explorar esos cambios y sus efectos individuales y organizacionales pensándolos en el horizonte de la continuidad post-pandémica desde un enfoque de factores de riesgo psicosocial. Se realizó de un estudio empírico, descriptivo y correlacional de carácter cuantitativo. Se conformó una muestra no probabilística accidental simple de 3687 trabajadores formales bajo sistema empleo de la región del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). En el apartado de descripción de la muestra se desarrollan las particularidades de la misma. La muestra fue obtenida en tres momentos específicos: 1) Prepandemia (N=1456), 2) Pandemia (N=1287), y 3) Postpandemia (N=944). Los instrumentos utilizados fueron: CEFAP (Ferrari et al., 2017), OCAI (Sepúlveda, 2004, Adaptado por Ferrari, L ; Córdoba, E (2020)), Estado del contrato psicológico (Vauro, 2013) y cuestionario ad hoc sociodemográfico laboral. Se obtuvieron resultados respecto de cambios significativos en el trabajo, motivación y condiciones laborales. Además, se observan transformaciones en el contrato psicológico, afectando su cumplimiento y confianza. Se destaca la relación entre el contrato psicológico y factores psicosociales, como el apoyo social y el liderazgo. Asimismo, se percibieron culturas híbridas de mercado y jerárquicas, así como también una preferencia por culturas de clan.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has generated a set of trends that have transformed or accentuated existing orientations in the world of work, both in the framework of the work experience itself and in the organization of work in its productive, social, and institutional dimensions. From the perspective of our project, different aspects will be addressed in which it is possible to explore these changes and their individual and organizational effects, thinking about them in the context of post-pandemic continuity from a psychosocial risk factor approach. It is an empirical, descriptive, and correlational study of a quantitative nature. A simple accidental non-probabilistic sample of 3687 formal workers under the employment system from the Autonomous City of Buenos Aires (CABA) and Greater Buenos Aires (GBA) was formed. The description of the sample's characteristics is developed in the sample description section. The sample was obtained at three specific moments: 1) Pre-pandemic (N=1456), 2) Pandemic (N=1287), and 3) Post-pandemic (N=944). The instruments used were: CEFAP (Ferrari et al., 2017), OCAI (Sepúlveda, 2004), State of the psychological contract (Vauro, 2013), and a socio-demographic-labor ad hoc questionnaire. Significant results were obtained regarding changes in work, motivation, and working conditions. Additionally, transformations were observed in the psychological contract, affecting its fulfillment and trust. The relationship between the psychological contract and psychosocial factors, such as social support and leadership, is highlighted. Likewise, hybrid market and hierarchical cultures were perceived, as well as a preference for clan cultures.

PALABRAS CLAVES: Factores de riesgo psicosocial; Cultura organizacional; Contrato psicológico; Pandemia; Estudio longitudinal

KEYWORDS: Psychosocial risk factors; Organizational culture; Psychological contract; Pandemic; Longitudinal study

INTRODUCCIÓN

La pandemia ha provocado una serie de cambios en el mundo laboral, tanto en la experiencia misma del trabajo como en su organización productiva, social e institucional. Desde nuestro proyecto, nos enfocaremos en explorar estos cambios y sus efectos individuales y organizacionales en el contexto post-pandémico. La irrupción del COVID-19 puso en juego la estructura socioeconómica en su totalidad, mientras nos desafía a identificar las transformaciones que han tenido lugar en el ámbito laboral como resultado de esta nueva situación global, particularmente en un país caracterizado por su diversidad y desigualdad. El escenario post-COVID-19, concebido como una nueva normalidad, requirió un esfuerzo investigativo para comprender de qué manera esta normalidad se establecerá como una

oportunidad real de mejorar la calidad de vida en el trabajo. Elementos como lo público y lo privado, los procesos de producción, las cadenas de valor, lo global y lo local estaban experimentando cambios significativos en respuesta a las urgencias para encontrar soluciones en un contexto donde la pandemia pasó de ser una emergencia a replantear prácticas y potenciales.

Según un informe técnico de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los grupos laborales más impactados durante la pandemia han sido las mujeres, los trabajadores informales, los independientes, monotributistas y/o trabajadores de plataformas, así como los trabajadores del cuidado en los hogares (Ernst & Lopez, 2020). Este informe preveía que actividades como el comercio, la hostelería, el transporte y las actividades culturales, así como las empresas más pequeñas, sufrirían graves daños económicos y sociales. Otros sectores, como el de los servicios de salud, experimentarían un aumento en la demanda del empleo, pero enfrentan riesgos relacionados con el contagio, el impacto psicosocial y diversos aspectos de la salud de los trabajadores.

Siguiendo con proyectos de investigación previos (UNAJ-Investiga y PDTs-CIN), nos propusimos explorar cómo la nueva normalidad post-COVID-19 estaba exacerbando las tendencias ya existentes, particularmente en lo que respecta a los riesgos psicosociales, las culturas organizacionales y su impacto en la salud de los trabajadores y en las expectativas de sus contratos psicológico-laborales. En particular, prestamos atención especial a los procesos de salud, la perspectiva de género, los aspectos precarizados del trabajo y las actividades y poblaciones vulnerables afectadas por las consecuencias sociales y económicas de la pandemia.

En cuanto al estudio de los riesgos psicosociales en el trabajo, se destaca la "hipótesis del ambiente laboral" (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994). Salin y Hoel (2011) proponen diversas dimensiones para su estudio, que incluyen el diseño y la organización del trabajo, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo, el trato justo y el reconocimiento organizacional, los sistemas de recompensas y el cambio organizacional. Los estudios sobre la organización del trabajo han señalado vínculos estrechos con el conflicto de rol, la ambigüedad y la presión laboral. En cuanto al clima laboral, se ha encontrado que los climas conflictivos y competitivos están asociados con bajo apoyo social.

En cuanto al trato justo y el reconocimiento organizacional, se han identificado tres dimensiones para su análisis: distributiva, procedimental e interaccional. Desde una perspectiva tradicional, la injusticia organizacional se considera una posible fuente de comportamientos antisociales y contraproductivos. Otro enfoque sugiere que la corrupción de los fundamentos de la justicia organizacional puede conducir al deterioro del tejido psicosocial. Los procesos de cambio organizacional, tanto internos como externos, son vistos como desencadenantes de riesgos psicosociales. Los cambios macrosociales, como la

globalización y la introducción de filosofías de mercado en sectores como la salud y la educación, también pueden intensificar el trabajo y aumentar el control gerencial.

Salin y Hoel (2011) advierten sobre limitaciones en la investigación de riesgos psicosociales, como el uso de estudios con pocos predictores, el enfoque en correlaciones en lugar de análisis de regresión multivariada, y la falta de examen de las relaciones entre predictores. Además, se señala una carencia metodológica en el uso de fuentes individuales en lugar de grupales para la recopilación de información, a pesar de la naturaleza colectiva de estos procesos.

En relación con la Cultura Organizacional, Pettigrew (1979) introdujo el concepto antropológico de "cultura" como un conjunto de símbolos, mitos y rituales dentro de las organizaciones, describiendo la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por un grupo específico en un momento dado. Según Schein (1992), la cultura es inherente a todos los grupos humanos y ayuda a resolver tanto los problemas de adaptación externa como los de integración interna. Cuando un grupo social se enfrenta a un problema, tiende a resolverlo, y estas respuestas comunes se incorporan con el tiempo por los trabajadores, generando visiones compartidas.

La cultura organizacional reproduce distintas formas de percepción y comportamiento que caracterizan los diferentes niveles de una organización (Díaz, 2008). Además, Díaz propone que la cultura organizacional sirve como medio para que las transiciones no generen conflictos, ya que es compartida y sostenida por los trabajadores.

Desde una perspectiva organizacional, Hofstede (1980) entiende la cultura como la "programación mental colectiva" que distingue a los miembros de una organización de los de otra, y determina sus formas de pensar, sentir y actuar. Según sus estudios, la cultura nacional tiene un gran impacto en las organizaciones y es incorporada por los trabajadores en los procesos productivos.

En Argentina, los estudios sobre cultura organizacional han sido limitados. Góngora, Nóbile y Reija (2014) llevaron a cabo un estudio comparativo para corroborar las características de cada tipo de cultura descrita en la teoría, utilizando como referencia los aportes de Hofstede. Encontraron que el estilo de liderazgo y la distancia jerárquica se relacionan en gran medida con la cultura organizacional, y que fenómenos como el estrés y el nerviosismo también están vinculados a la cultura.

Por otro lado, Omar y Urtega (2009) analizaron las relaciones entre la cultura nacional y la cultura organizacional en empresas argentinas. Su estudio mostró que las prácticas de las empresas reflejaban los valores de la cultura de origen. Las organizaciones argentinas se caracterizaban por prácticas de colectivismo, alta distancia jerárquica y alta aversión a la incertidumbre, mientras que las empresas privadas tendían a adoptar prácticas más

individualistas, con baja distancia jerárquica, baja aversión a la incertidumbre, bajo paternalismo y bajo fatalismo.

Como mencionado previamente, los riesgos psicosociales en el trabajo tienen su origen en diversas dimensiones, especialmente en la organización y gestión del trabajo, la cultura organizacional, la justicia organizacional y su impacto en las relaciones, percepciones, expectativas y salud de los trabajadores. Por lo tanto, surge la necesidad de investigar un proceso relacional dentro de las organizaciones conocido como contrato psicológico.

El contrato psicológico se concibió inicialmente como un conjunto de expectativas implícitas mutuas entre el trabajador y la organización. También puede definirse como las creencias de un individuo sobre los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona y la otra parte, incluyendo la creencia de que se ha hecho una promesa y ofrecido una consideración a cambio, comprometiendo a ambas partes a una serie de obligaciones recíprocas.

Guest (1998) sugiere que las promesas generan un mayor compromiso psicológico que las expectativas generales. Rousseau (1989a) distingue entre dos tipos de promesas: las explícitas, que surgen de palabras, ya sea oralmente o por escrito, y las implícitas, que se derivan de la interpretación de acciones. Destaca la importancia del contexto, señalando que ciertas situaciones son más propensas a generar promesas.

El contexto también refuerza las promesas percibidas, de modo que los eventos consistentes con factores contextuales como la situación o la cultura organizacional son más propensos a interpretarse como promesas. Los hallazgos de Sutton & Griffin (2004) sobre los afectos y comportamientos de los empleados después de una ruptura señalan negativismo, robo, acoso laboral, sabotaje y vandalismo, lo que respalda la exploración de la relación entre el contrato psicológico y las conductas de hostigamiento y violencia laboral.

Según Rousseau (2001), la investigación sobre los antecedentes y la formación de los contratos psicológicos es considerablemente menor que la investigación sobre las consecuencias asociadas con ellos. Dentro de estos estudios, los más numerosos se centran en el incumplimiento o la ruptura de los contratos.

El punto de partida de nuestra investigación fue explorar cómo las organizaciones y los trabajadores planificaron, organizaron y gestionaron los nuevos escenarios para el trabajo, ya sea virtual o físico, en el contexto post-COVID-19. Esta indagación abarca las prácticas laborales, su adaptación y su impacto, considerando la percepción de los trabajadores sobre las nuevas formas de trabajo, sus demandas y el tipo de exigencias planteadas por las organizaciones en términos de la estructura y contenido del trabajo, tanto en entornos virtuales como en el trabajo presencial, manual y profesional.

En este sentido, también nos focalizamos en examinar los efectos en la salud, la integridad y la integración de los trabajadores, incluyendo aspectos como la violencia laboral, la discriminación de género, el estrés, el burnout y otros riesgos psicosociales. Además, no descartamos la posibilidad de que el aprendizaje social durante la pandemia nos proporcione información valiosa sobre estrategias emergentes o consolidadas en relación con nuevas formas de interacción social, cooperación y autocuidado.

Como hemos delineado en el modelo teórico presentado en secciones anteriores, la psicología laboral nos brinda la oportunidad de explorar cómo los marcos teóricos de la cultura organizacional, los riesgos psicosociales y el contrato psicológico se han transformado y se influyen mutuamente en la nueva normalidad.

Objetivo general

Identificar y comparar la emergencia de nuevos riesgos psicosociales en el trabajo, las transformaciones consecuentes en las culturas organizacionales y su impacto en la construcción del contrato psicológico y en la salud laboral de los trabajadores a partir del eje pre-pandemia-post-pandemia.

Objetivos específicos

1. Explorar las competencias, prácticas laborales y condiciones materiales que atraviesan a los trabajadores, en tanto factores psicosociales identificando su impacto en la salud laboral.
2. Explorar las competencias, prácticas laborales y condiciones materiales que atraviesan a los trabajadores, en tanto factores psicosociales identificando su impacto en el contrato psicológico, y en particular en las condiciones de ruptura e incumplimiento.
3. Identificar y comprender los cambios en las asunciones básicas de las culturas organizacionales a partir de la experiencia de la pandemia, así como en sus valores y en la variación de sus orientaciones ecoambientales.
4. Comparar los hallazgos en materia de riesgos psicosociales en tiempos de pre-pandemia con los explorados en esta nueva indagación.
5. Explorar y profundizar las formas de padecimiento laboral originadas en las tendencias post-pandémicas, tales como la organización del trabajo y las culturas organizacionales.

De los objetivos mencionados se desprende la hipótesis de que la variación de las dinámicas organizacionales a partir de la experiencia COVID-19 produjo transformaciones en la organización, la actividad misma del trabajo y los riesgos psicosociales relacionados con ellas que impactan sobre los supuestos de la cultura y consecuentemente sobre la construcción y

reconstrucción de los contratos psicológicos y dio origen a nuevas formas de padecimiento, de afrontamiento y de cooperación.

METODOLOGÍA

Diseño

Se trata de un estudio empírico, descriptivo y correlacional de carácter cuali-cuantitativo. Esta elección está orientada por la perspectiva psicosocial en el abordaje y por las implicancias prácticas de la propuesta; así, se subordinan paradigmas y métodos a los objetivos de la investigación.

Participantes

Se conformó una muestra no probabilística accidental simple de 3687 trabajadores formales bajo sistema empleo de la región AMBA. En el apartado de descripción de la muestra se desarrollan las particularidades de la misma. La muestra fue obtenida en tres momentos específicos: 1) Prepandemia (N=1456), 2) Pandemia (N=1287), y 3) Postpandemia (N=944). En el apartado de resultados se ampliará la caracterización de cada grupo.

Instrumentos

Cuestionario de Evaluación de Factores Psicosociales (CEFAP) (Ferrari; Filippi; Córdoba; Napoli & Trotta, 2017b), también adaptado, modificado y validado en base al cuestionario ISTAS21 (Moncada, Llorens, Kriestensen, 2002) en el proyecto anterior con una muestra de 873 trabajadores de organizaciones públicas de la Argentina, el mismo incluye once dimensiones, con una serie de ítems con formato tipo Likert organizados de acuerdo con un modelo teórico según el cual éstos cubrirían el espectro de factores psicosociales que contextualizan el trabajo. Todos los factores mostraron una alta consistencia interna, con valores α de Cronbach comprendidos entre .49 (Relación salud-trabajo) y .92 (Apoyo Social y Estima).

Organizational Culture Assessment (OCAI) (Sepúlveda, 2004): Este cuestionario se apoyó en el modelo Competing Values Framework (CVF). Los resultados de este cuestionario permiten conocer el estado actual de la cultura organizacional dominante e identificar la cultura organizacional dominante que los miembros de la organización piensan de cómo debería ser para afrontar con éxito el futuro. El instrumento OCAI propiamente tal consiste en un cuestionario de seis áreas de preguntas predeterminadas, con cuatro sub alternativas. En este caso se trata de cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Frente a cada

cultura se encuentran a su vez dos aspectos a evaluar: cultura actual y cultura elegida o deseada. Las dimensiones evaluadas son: Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Administración del Recurso Humano, Unión de la Organización, Énfasis Estratégicos y Criterio de Éxito.

Estado del contrato psicológico: cuestionario propuesto y validado por Vauro Desiderio (2013) en población chilena. El mismo está compuesto por 14 ítems y mostró altos niveles de fiabilidad (Alfa de Cronbach: .886), presenta una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos, la que va desde (1) “muy de acuerdo” hasta (5) “muy en desacuerdo”. La cantidad de ítems propuestos para la medición de cada una de las 3 subescalas son los siguientes: confianza es medida por los ítems 1 a 3 (3 ítems); justicia se evalúa en los ítems 4 a 8 (5 ítems) y cumplimiento del trato evaluada en los ítems 9 a 14 (6 ítems).

Finalmente, se contemplarán las variables sociodemográficas, socio-laborales y socio-organizacionales relevantes: género, edad, nivel de estudios, situación ocupacional, jerarquía ocupacional en la estructura, responsabilidad por el sustento familiar y participación en tareas domésticas. Todos los instrumentos cuantitativos serán revisados proponiendo nuevos factores adaptados a las condiciones culturales del texto local.

Procedimiento

La muestra es de carácter no probabilística intencional. Se administró a los participantes el macrocuestionario distribuido a través de un formulario online y acompañado de un consentimiento informado en donde se les explicaron las características y los objetivos del estudio, así como también aspectos éticos sobre la participación voluntaria y el tratamiento anónimo de sus respuestas. La duración de la administración promedió los 30 minutos.

Análisis de datos

Se utilizó estadística descriptiva (frecuencias para variables categoriales, y medidas de tendencia central y dispersión para las cuantitativas), así como también estadística inferencial (ANOVA y prueba post hoc de Tukey para comparar muestras independientes y correlaciones de Pearson). Se optó por pruebas paramétricas puesto que se sostiene una muestra representativa. Los datos fueron analizados mediante el software SPSS Statistics 22 para el cálculo de los estadísticos.

RESULTADOS

Caracterización de la muestra

La muestra se conformó por 3687 trabajadores formales bajo sistema empleo de la región del AMBA. El 43% es de género masculino y el 57% de género femenino, mientras que la media de edad es de 33 años (DE= 9,73; Rango de 18:82).

La muestra fue obtenida en tres momentos específicos: 1) Prepandemia (N=1456), 2) Pandemia (N=1287), y 3) Postpandemia (N=944). En el apartado de resultados se ampliará la caracterización de cada grupo. En la Tabla 1 se muestran las características sociodemográficas laborales de cada una de las submuestras obtenidas.

Tabla 1. Frecuencias absolutas y porcentuales para las variables sociodemográficolaborales de la muestra según momento prepandémico, pandémico y postpandémico (N= 3687).

ÁMBITO LABORAL						
	Prepandemia (N= 1456)		Pandemia (N= 1287)		Postpandemia (N=944)	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Público	378	26,0	367	28,5	270	28,6
Privado	1033	70,9	852	66,2	610	64,6
Tercer sector	45	3,1	68	5,3	64	6,8
SEXO						
MASCULINO	631	43,3	567	44,1	380	40,3
FEMENINO	825	56,7	720	55,9	564	59,7
TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN						
Hasta 10 trabajadores	342	23,5	319	24,8	237	25,1
De 11 a 49 trabajadores	365	25,1	300	23,3	211	22,4
De 50 a 299 trabajadores	342	23,5	266	20,7	213	22,6
300 ó más trabajadores	407	28,0	402	31,2	283	30,0
PUESTO LABORAL						
Administrativo	391	26,9	361	28,0	284	30,1
Operativo	514	35,3	438	34,0	340	36,0
Profesional o técnico especializado	256	17,6	242	18,8	149	15,8
Docente o investigador	97	6,7	82	6,4	47	5,0
De coordinación	175	12,0	126	9,8	113	12,0
Directivo	23	1,6	38	3,0	11	1,2
¿POSEE OTRO TRABAJO?						
Sí	232	15,9	269	20,9	174	18,4
No	1224	84,1	1018	79,1	770	81,6
NACIONALIDAD						
Argentina/o	1429	98,1456044	1262	98,1	927	98,2
Extranjera/o	27	1,854395604	25	1,9	17	1,8
NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADOS						
Primario incompleto	7	0,5	3	0,2	7	0,7
Primario completo	34	2,3	29	2,3	22	2,3
Secundario incompleto	125	8,6	95	7,4	60	6,4

Secundario completo	425	29,2	337	26,2	231	24,5
Terciario incompleto	133	9,1	81	6,3	67	7,1
Terciario completo	160	11,0	158	12,3	102	10,8
Universitario incompleto	410	28,2	403	31,3	347	36,8
Universitario completo	162	11,1	181	14,1	108	11,4
PARTICIPACIÓN SINDICAL						
	Frecuencia	Porcentaje válido				
Sí	189	13,0	172	13,4	124	13,1
No	1267	87,0	1115	86,6	820	86,9
¿CON QUIÉN VIVE?						
Solo/a	199	13,7	200	15,5	147	15,6
Con su esposa/o ó pareja	224	15,4	230	17,9	155	16,4
Con su esposo/a ó pareja e hijos/as	422	29,0	411	31,9	258	27,3
Con sus hijas/os	112	7,7	110	8,5	105	11,1
Con otros familiares	487	33,4	331	25,7	277	29,3
Con amigas/os o terceras personas	12	0,8	5	0,4	2	0,2
¿TIENE HIJOS?						
Sí	630	43,3	621	48,3	437	46,3
NO	826	56,7	666	51,7	507	53,7
RESPONSABILIDAD EN LOS GASTOS DEL HOGAR						
Trabajo para mis gastos	339	23,3	255	19,8	179	19,0
Mediana	645	44,3	588	45,7	443	46,9

Fuente de elaboración propia (Ferrari, 2024).

Factores de riesgo psicosocial y sus diferencias a partir de la pandemia

Al evaluar los distintos factores de riesgo psicosocial en los tres tiempos de pandemia, se identificaron algunas diferencias significativas a partir de la prueba ANOVA y el post hoc Tukey (ver Tabla 2). Trabajo activo presenta mayor nivel entre el periodo de prepandemia y pandemia ($F= 3.908$, $p < .03$). El factor inseguridad disminuyó entre el periodo prepandemia y pandemia, así como también entre prepandemia y post pandemia ($F= 7.75$, $p < .001$). El apoyo social incremento en la transición entre prepandemia y pandemia ($F= 5.213$, $p < .01$).

En cuanto al factor de doble presencia, es donde hay mayores interacciones. Se encontró que aumentó en la transición de prepandemia a pandemia, así como también en el cambio de pandemia a postpandemia ($F= 22.604$, $p < .001$).

Otra diferencia significativa se obtuvo en el factor de condiciones laborales, en donde las mismas disminuyeron entre prepandemia y pandemia ($F= 4.340$, $p < .04$). Lo mismo ocurrió en torno a la motivación laboral ($F= 3.034$, $p < .05$).

Tabla 2. Estadísticos descriptivos para las variables cuantitativas según momento prepandémico, pandémico y postpandémico.

	Prepandemia (N= 1456)		Pandemia (N= 1287)		Postpandemia (N=944)					
	Media	DE	Media	DE	Media	DE	F	gl	Sig	Tukey
Exigencias psicologicas	11,61	4,39	11,40	4,33	11,53	4,24	0,825	2,3684	0,438	
Trabajo activo	19,22	5,51	19,80	5,41	19,50	5,26	3,908	2,3685	0,020	Pre*Pan
Inseguridad	9,01	4,24	8,52	4,24	8,39	4,16	7,750	2,3686	0,000	Pre*Pan; Pre*Post
Apoyo social	27,40	9,76	28,60	10,39	28,26	10,04	5,213	2,3687	0,005	Pre*Pan
Doble presencia	7,50	3,74	8,15	3,71	8,56	3,75	22,604	2,3688	0,000	Pre*Pan; Pre*Post; Pan*Post
Autonomia	6,42	3,07	6,70	3,23	6,56	3,12	2,755	2,3689	0,064	
Seguridad laboral	6,82	3,87	6,50	3,91	6,72	3,75	2,426	2,3690	0,089	
Condiciones	6,12	3,94	5,73	3,92	5,74	3,88	4,340	2,3691	0,013	Pre*Pan
Sintomatologia	14,93	7,29	14,57	7,13	15,03	7,38	1,349	2,3692	0,260	
Relacion salud-trabajo	7,65	3,12	7,48	3,34	7,42	3,13	1,843	2,3693	0,159	
Motivacion laboral	8,54	2,23	8,33	2,20	8,48	2,35	3,034	2,3694	0,048	Pre*Pan
Cumplimiento del contrato	19,17	5,50	20,24	5,52	20,24	5,42	16,719	2,3692	0,000	Pre*Pan; Pre*Post
Confianza	19,04	5,10	20,06	5,17	19,76	4,99	14,525	2,3693	0,000	Pre*Pan; Pre*Post
Justicia	14,63	4,03	15,27	4,23	14,97	4,06	8,334	2,3694	0,000	Pre*Pan

Fuente de elaboración propia (Ferrari, 2024).

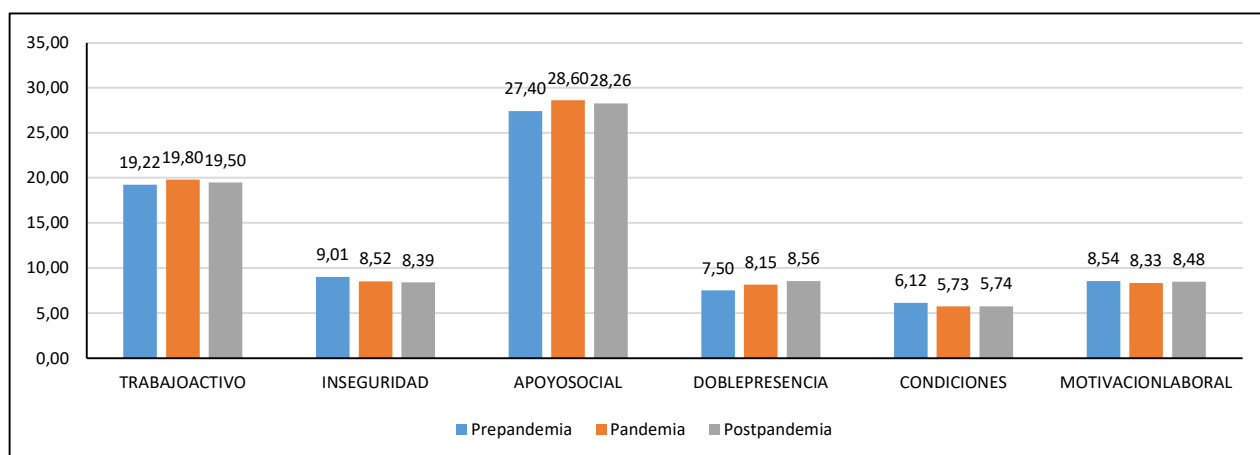


Figura 1. Diferencias significativas de los factores psicosociales.

Cambios en las condiciones del contrato psicológico a partir de la pandemia

En lo que refiere al contrato psicológico, se hallaron interacciones y diferencias significativas a través del ANOVA y de la prueba de Tukey (ver Tabla 2). En lo que refiere al cumplimiento del contrato psicológico, el mismo aumentó en la transición de prepandemia a pandemia ($F=16,719$, $p < .001$). Esta diferencia sigue siendo significativa entre los grupos de prepandemia y post-pandemia.

En cuanto a la confianza en el contrato psicológico, los niveles aumentaron entre el periodo prepandemia y pandemia, no obstante, se presentan niveles significativamente menores entre los grupos de prepandemia y postpandemia ($F=14,525$, $p < .001$).

Por último, la justicia en el contrato psicológico presentó un aumento en la transición de prepandemia y pandemia ($F=8,334$, $p < .001$).

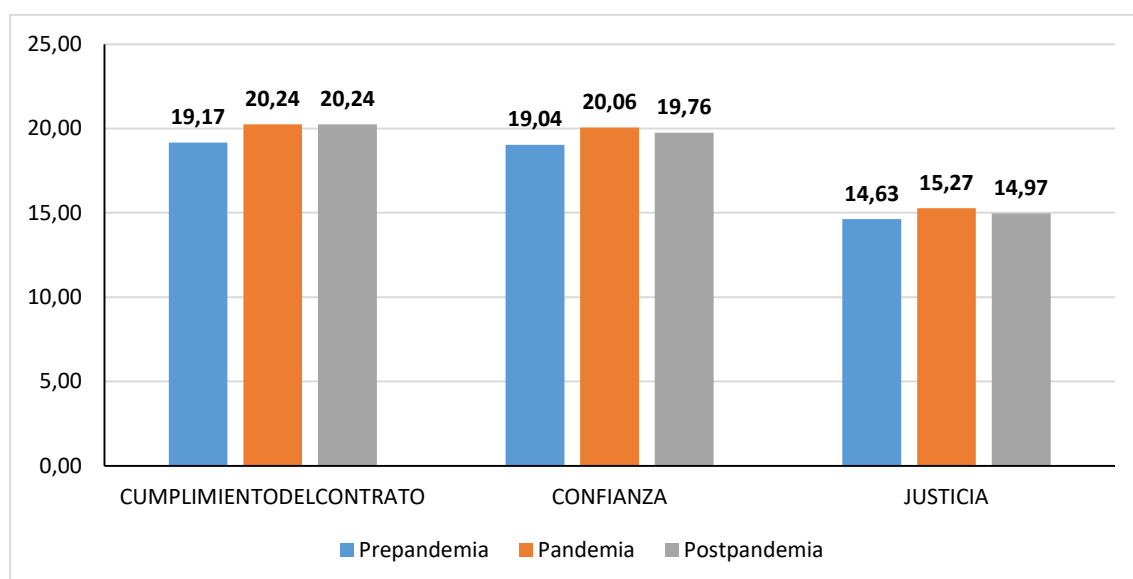


Figura 2. Diferencias significativas del contrato psicológico.

Tabla 3. Resumen de correlaciones entre los factores de riesgo psicosocial y el contrato psicológico para el total de la muestra general y las submuestras de prepandemia, pandemia y postpandemia.

	Muestra general (N= 3687)			Prepandemia (N= 1456)			Pandemia (N= 1287)			Postpandemia (N=944)		
	CDC	CONF	JUS T	CDC	CO NF	JUS T	CDC	CONF	JUST	CDC	CON F	JUST
Exigencias psicológicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	,213**	,274**	,306**	,206**	,280**	,297**	,218*	,262**	,318**	,215**	,280*	,300**
Trabajo activo	,370**	,427**	,381**	,303**	,382**	,327**	,403*	,444**	,412**	,427**	,468*	,415**
Inseguridad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	,285**	,284**	,277**	,259**	,266**	,276**	,335*	,309**	,287**	,237**	,261*	,255**
Apoyo social	,552**	,612**	,624**	,517**	,578**	,602**	,569*	,640**	,636**	,577**	,618*	,634**
Doble presencia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	,054**	,075**	,078**	,084**	,072**	,090**	0,052	,099**	,076**	-0,052	,080*	-,085*
Autonomía	,276**	,309**	,270**	,252**	,289**	,258**	,290*	,311**	,276**	,286**	,330*	,272**
Seguridad laboral	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	,249**	,261**	,254**	,252**	,287**	,242**	,210*	,213**	,244**	,294**	,281*	,280**
Condiciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	,508**	,561**	,489**	,493**	,565**	,473**	,526*	,568**	,495**	,498**	,541*	,501**
Sintomatología	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	,250**	,304**	,306**	,227**	,293**	,311**	,277*	,312**	,298**	,250**	,310*	,310**

Relacion salud trabajo	- ,073**	-0,03	- ,041 *	- ,06 4*	- 0,01 7	- 0,0 31	- -,055*	0,003	- 0,009	- ,101**	- ,075*	- -,098**
Motivacion laboral	- ,365**	- ,406**	- ,457 **	- ,30 8**	- ,371 **	- ,43 0**	- ,402* *	- ,426**	- ,447**	- ,399**	- ,429* *	- -,505**

Nota: * = alfa > .05. ** = alfa > .01.

CDC= Cumplimiento del contrato psicológico.

CONF= Confianza del contrato psicológico.

JUST= Justicia del contrato psicológico.

En negrita las diferencias significativas con coeficientes de Pearson mayores a .4.

Condiciones del contrato psicológico en relación a los factores de riesgo psicosocial

A partir del estudio de correlaciones mediante la R de Pearson, se analizaron las relaciones entre el contrato psicológico y los factores de riesgo psicosocial (ver Tabla 3). El factor de apoyo social presenta correlaciones positivas significativas con un r de Pearson mayor a .05 en todas las submuestras con las tres dimensiones de contrato psicológico. En cuanto a las condiciones de trabajo se obtuvieron correlaciones negativas significativas y las tres dimensiones de contrato psicológico ($r > -.04$, $p < .05$). Por último, los factores de trabajo activo y motivación laboral presentan correlaciones significativas en las tres submuestras pero en lo que refiere al periodo de pandemia y postpandemia se obtuvieron coeficientes más altos ($> .04$ y $> -.04$). En el caso de trabajo activo, el mismo presenta correlaciones positivas. Sin embargo, la motivación laboral, presentó correlaciones negativas.

Culturas organizacionales actuales y preferidas y sus cambios a partir de la pandemia

En cuanto a las culturas organizacionales, se obtuvieron resultados de alcance descriptivo. En la Tabla 4 se pueden observar las comparaciones entre las frecuencias con las cuales se refieren los trabajadores a las culturas percibidas en sus organizaciones. En la Tabla 5 se advierten las frecuencias de las culturas elegidas como preferidas y aspiracionales.

En lo que refiere a los resultados más relevantes, se puede observar que hay una tendencia a percibir culturas de mercado para lo que refiere a aspectos de dirección de recursos humanos, valores y liderazgo. Sin embargo, esta tendencia cambia al percibir aspectos referidos a la unión de la organización, las estrategias de resolución de problemas y el criterio de éxito. Esta tendencia pareciera sostenerse en los tres tiempos evaluados, al menos sin mayores fluctuaciones.

En cuanto a las culturas organizacionales preferidas a las cuales aspiran los sujetos de la muestra, la tendencia es más homogénea y refiere a culturas de clan. Algunas observaciones de variación entre los grupos es que en las áreas que refieren la cohesión, relaciones, valores

y dirección, se obtuvieron mayores porcentajes de cultura de clan en el grupo de pandemia. No obstante, en la estrategia de resolución de problemas, esto se mantiene constante.

Tabla 4. Frecuencias absolutas y porcentuales para las culturas actuales percibidas según momento prepandémico, pandémico y postpandémico(N= 3687).

Características Dominantes Actual						
	Prepandemia (N= 1456)		Pandemia (N= 1287)		Postpandemia (N=944)	
	Frecuen cia	Porcent aje	Frecuen cia	Porcent aje	Frecuen cia	Porcent aje
Clan	263	18	283	22	178	19
Ad hoc	234	16	223	17	167	18
Mercado	577	40	449	35	352	37
Jerarquizada	382	26	332	26	247	26
Liderazgo Organizacional Actual						
Clan	244	17	273	21	187	20
Ad hoc	192	13	144	11	123	13
Mercado	605	42	506	39	380	40
Jerarquizada	415	29	364	28	254	27
Administración del Recurso Humano Actual						
Clan	402	28	359	28	255	27
Ad hoc	333	23	285	22	210	22
Mercado	450	31	354	28	248	26
Jerarquizada	271	19	289	22	231	24
Unión de la Organización Actual						
Clan	284	20	270	21	177	19
Ad hoc	188	13	147	11	127	13
Mercado	418	29	368	29	306	32
Jerarquizada	566	39	502	39	334	35
Énfasis Estratégicos Actual						
Clan	213	15	221	17	134	14
Ad hoc	289	20	244	19	204	22
Mercado	382	26	315	24	224	24
Jerarquizada	572	39	507	39	382	40
Criterio de Éxito Actual						
Clan	344	24	357	28	246	26
Ad hoc	276	19	184	14	147	16
Mercado	348	24	316	25	231	24
Jerarquizada	488	34	430	33	320	34

Fuente de elaboración propia (Ferrari, 2024).

Tabla 5. Frecuencias absolutas y porcentuales para las culturas preferidas según momento prepandémico, pandémico y postpandémico(N= 3687).

Características Dominantes Preferida						
	Prepandemia (N=1456)		Pandemia (N=1287)		Postpandemia (N=944)	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Clan	606	42	581	45	401	42
Ad hoc	456	31	384	30	295	31
Mercado	228	16	186	14	145	15
Jerarquizada	166	11	136	11	103	11
Liderazgo Organizacional Preferida						
Clan	645	44	593	46	419	44
Ad hoc	316	22	258	20	204	22
Mercado	184	13	140	11	120	13
Jerarquizada	311	21	296	23	201	21
Administración del Recurso Humano Preferida						
Clan	756	52	698	54	475	50
Ad hoc	166	11	156	12	96	10
Mercado	125	9	90	7	67	7
Jerarquizada	409	28	343	27	306	32
Unión de la Organización Preferida						
Clan	667	46	600	47	406	43
Ad hoc	309	21	258	20	207	22
Mercado	280	19	255	20	203	22
Jerarquizada	200	14	174	14	128	14
Énfasis Estratégicos Preferida						
Clan	594	41	533	41	384	41
Ad hoc	352	24	314	24	238	25
Mercado	191	13	147	11	104	11
Jerarquizada	319	22	293	23	218	23
Criterio de Éxito Preferida						
Clan	817	56	744	58	577	61
Ad hoc	227	16	173	13	130	14
Mercado	167	11	130	10	99	10
Jerarquizada	245	17	240	19	138	15

Fuente de elaboración propia (Ferrari, 2024).

DISCUSIÓN

Los resultados presentados son apenas los primeros análisis obtenidos. En el presente escrito se propuso exponer los hallazgos más relevantes en función de los objetivos planteados en el proyecto de investigación, no obstante, son sólo iniciales puesto que se pueden elaborar análisis de mayor profundidad teniendo en cuenta distintas variables y métodos estadísticos. Además, quedaron por fuera los resultados obtenidos a través de metodología cualitativas.

Sin embargo, los resultados permiten la discusión de tendencias en relación a los cambios que sufrió el mundo del trabajo a partir de la pandemia de COVID-19. Estas tendencias permiten inferir hipótesis sobre cuáles son las áreas dónde se requiere especial atención e intervención. A continuación, se discutirán los resultados de manera que se pueda dar respuesta a los objetivos y a las hipótesis propuestas.

En cuanto a los objetivos, fue posible cumplir con todos ellos puesto que se analizaron los factores psicosociales (objetivo 1), el contrato psicológico desde una perspectiva de factores psicosociales (objetivo 2), así como también, las culturas organizaciones y los cambios a partir de la pandemia (objetivo 3). Asimismo, se pudieron indagar configuraciones de las variables mencionadas en distintos tipos de pandemia para comprender nuevas formas de organización del trabajo y del padecimiento en el mismo (objetivos 4 y 5). En esta dirección, se pudo contrastar la resistencia de la hipótesis planteada en el presente trabajo. La misma hace referencia a que los cambios en la forma en que las organizaciones operan, debido a la pandemia de COVID-19, han generado modificaciones en la estructura organizacional, en cómo se lleva a cabo el trabajo y en los riesgos psicosociales asociados a estos cambios. A su vez, estos impactos afectan a las creencias fundamentales de la cultura organizacional y, por lo tanto, influyen en la manera en que se establecen y reconfiguran los acuerdos psicológicos entre empleados y la empresa, dando lugar a nuevas formas de sufrimiento, estrategias de afrontamiento y colaboración.

En primer lugar, los factores psicosociales presentan variaciones significativas, especialmente entre el periodo de prepandemia y pandemia. Pareciera que los cambios más relevantes se dieron a partir de la aparición del COVID-19 de manera que no mutaron demasiado en relación al periodo de postpandemia. Esto sugiere que ciertos cambios llegaron para quedarse, lo cual debiera ser revisado puesto que, de ser así, podría afectar a los trabajadores en términos de salud.

Es interesante como el trabajo activo aumentó a partir de la pandemia, no obstante, disminuyó la motivación. Además, las condiciones de trabajo también presentaron un decaimiento a partir de la pandemia. Otros factores, como la inseguridad, aumentaron, lo cual refiere a ciertas medidas sanitarias que favorecieron la estabilidad de este factor.

En cuanto al apoyo social, aumentó a partir del COVID-19, por lo que puede inferirse que es un factor que fue activado a partir del contexto, y al estar asociado al bienestar y calidad de vida en el trabajo, puede pensarse como estrategia de afrontamiento frente a situaciones de estrés y exigencia.

El factor que mayores interacciones presentó fue el de doble presencia, el mismo aumentó de manera significativa en cada tiempo. Este fue aumentando en pandemia y luego en postpandemia, dando cuenta que aún queda por revisarse cómo se está reestructurando el trabajo dentro de las organizaciones. Las exigencias laborales, domésticas, familiares y sociales aparecen con mayor intensidad a medida que se instalan los cambios en el mundo del trabajo. Este, en particular, es un punto clave para comenzar a trabajar sobre la calidad de vida en el trabajo y la salud de los trabajadores.

En cuanto al contrato psicológico, el cumplimiento y la confianza tienen el mismo patrón el cual consiste en diferencias entre la prepandemia y la pandemia, así como también la prepandemia y la postpandemia. No obstante, no se hallaron cambios entre pandemia y postpandemia. Lo que refiere a la justicia, sólo hay cambios entre prepandemia y pandemia. En este sentido, las tres dimensiones del contrato parecen haber mejorado. Tanto su cumplimiento, como la confianza y la justicia mejoraron a partir del COVID-19. Discusiones posteriores debieran contemplar la relación de estas dimensiones con los factores psicosociales. La más relevante parece ser la asociación entre el apoyo social y el contrato psicológico, apoyando la hipótesis de que este factor supone una estrategia favorable para la salud laboral.

Por último, en lo que refiere a las culturas, las más presentes son aquellas orientadas al mercado y a la jerarquía. Sin embargo, las culturas de mercado son más orientadas a la dirección, liderazgo y valores, mientras que las de jerarquía se orientan a aspectos relacionados con la cohesión organizacional. En este sentido, se puede plantear una cultura actual híbrida de organización de mercado con cohesión y éxito jerárquico. Es decir, que la organización propone una panificación orientada a la competencia, no obstante, tiene como criterio de éxito y de sustentabilidad la estabilidad de la estructura y las jerarquías.

Al momento de indagar sobre las culturas preferidas y aspiracionales, las más frecuentes son las de clan. Estas condicen con los factores psicosociales evaluados en tanto valoran el apoyo social y las relaciones en los grupos de trabajo. Esta búsqueda por culturas centradas en las personas y los aspectos sociales se mostró incrementada en el grupo de pandemia.

En futuros estudios se propone realizar análisis estadísticos de mayor profundidad para evaluar la naturaleza de la relación entre las distintas variables, así como también, los efectos encontrados en los tres momentos evaluados. Además, quedaron por fuera análisis referidos a las diferencias según género, tipo de organización, tamaño de la misma y otras variables sociodemográfico laborales que podría dar luz acerca de qué perfiles organizacionales son los

que presentan mayor dificultad frente a los cambios exigidos por la pandemia. También quedó por fuera en este escrito presentar resultados en donde se relacionan aspectos de cultura organizacional con contrato psicológico.

Por último, es preciso señalar que se llevó a cabo un estudio cualitativo durante los procesos de intervención en organizaciones como el Hospital Garrahan y el Consejo de la Magistratura de Buenos Aires, entre otras, cuyo material está en procesamiento para presentar en futuras publicaciones.

CONCLUSIONES

En el presente escrito se presentaron los principales hallazgos obtenidos a partir de la realización del Proyecto UNAJ Investiga el cual se propuso estudiar el impacto de la COVID-19 en las dinámicas organizacionales, y cómo afectaron tanto la estructura de las organizaciones como la forma en que se lleva a cabo el trabajo y los riesgos psicosociales asociados. Estos cambios impactaron en las creencias fundamentales de la cultura organizacional y, por ende, en la configuración y reconfiguración de los acuerdos psicológicos entre empleados y la empresa. Entre los hallazgos más relevantes se mencionan:

- Cambios en los factores de trabajo activo, motivación, doble presencia, inseguridad y condiciones laborales a partir de la pandemia.
- Cambios en el contrato psicológico en sus dimensiones de cumplimiento, confianza y justicia a partir del COVID-19.
- Relaciones entre el contrato psicológico y factores psicosociales, especialmente en relación al apoyo social y calidad de liderazgo.
- Identificación de culturas híbridas que tienen una dirección de mercado con criterios de cohesión y éxito jerárquicas.
- Identificación de culturas preferidas de clan, especialmente en periodo de pandemia.

Como se mencionó anteriormente, esos son sólo los primeros resultados analizados, los cuales deberán ser complementados con otros análisis estadísticos y los datos cualitativos recolectados. De este modo, es viable enriquecer dispositivos de prevención e intervención que puedan mejorar la calidad de vida en el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London: Ed. Tavistock Publication.
- Baillien, E., Neyens, I. & De Witte, H. (2008). Organizational, team related and job related risk factors for bullying, violence and sexual harassment in the workplace: A

- qualitative study. *International Journal of Organisational Behaviour* 13 (2), 132-146.
- Baillien, E. & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying?
Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. & De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19, 1-16.
- Beale, D. (2011). An industrial relations perspective of workplace bullying. En Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice*. Boca Raton, FL: Taylor & Francis.
- Bruk-Lee, V. & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 145-156.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 86, 278-321.
- De Vos, A., & Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, pp 288-314.
- Einarsen, S., Raknes, B. & Matthiesen, S. (1994). Bullying and harassment at work and the relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.
- Epitropaki, O. (2012). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*.
- Ernst, C., & López Mourelo, E. (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Nota técnica. Buenos Aires: OIT.
- Ferrari, L. E. (2007). Insignificantizaciones y resignificaciones del trabajador precario. Estudio de la experiencia de trabajo en buenos aires entre el 2003 y el 2005. Tesis doctoral. España: Hemeroteca, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ferrari, L. E., Filippi, G. L. & Cebey, M. C. (2009a). Aproximación discursiva a los factores psicosociales de la violencia laboral. En Trimboli, A., Fantin, J. C., Raggi, S.; Fridman, P., Grande, E. & Bertran, G. (Comps.) *El padecimiento mental. Entre la salud y la enfermedad*. Serie Colecciones – Asociación Argentina de Salud Mental. Buenos Aires. Pp. 288-290. ISBN 978-987- 23478-2-6.
- Ferrari, L. E., Trotta, M. F., Cebey, M. C. & Napoli, M. L. (2009b). Factores psicosociales de

- la violencia laboral. Una aproximación discursiva. I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XVI Jornadas de Investigación. Quinto Encuentro de Investigadores de Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología, UBA. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 6, 7 y 8 de agosto de 2009. ISSN 1667-6750. Tomo I, pp.155-157.
- Ferrari, L. (2010). Avatares de una psicología del trabajo: aportaciones recientes y problemas clásicos. Pp. 139-158. Cuadernos Sociales Iberoamericano 10. Rosario: UNR editora. ISSN 1515-3584
- Ferrari, L. E., Filippi, G. L., Cebey, M. C. & Trotta, M. F. (2010). Perspectiva psicosocial de la violencia y el acoso laboral en las políticas públicas argentinas. En Franco, S. & Vázquez Echeverría, A. (Ed.) Trabajo y gobierno de las organizaciones: campo de producción y contradicciones. Psicología y organización del trabajo XI. Área de Psicología del Trabajo y sus Organizaciones, Facultad de Psicología, Udelar y Psicolibros Universitarios-Conytrium. Montevideo. Cap. 10 en Parte III: Salud y condiciones de trabajo. Pp. 155-172. ISBN 978-9974-8260-0-7.
- Ferrari, L. E., Filippi, G. L., Trotta, M. F. & Cebey, M. C. (2011). Reflexiones en torno a las funciones del gerenciamiento y el rol sindical acerca de la salud de los trabajadores. Pp.83-98. En
- Ferrari, L., Filippi, G., Cebey, M. C. & Córdoba, E. (2012a). Los estilos organizacionales del acoso laboral en la percepción de trabajadores víctimas, testigos y no testigos. XIII Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, "Tecnologías Sociales: innovación, contradicción y desafíos". Facultad de Psicología, Universidad de la República. A llevarse a cabo los días 30 y 31 de agosto de 2012 en Montevideo, Uruguay.
- Ferrari, L. E., Filippi, G. L. & Cebey, M. C. (2012b). Aproximación a la violencia laboral en el contexto argentino: reseña de la dimensión cuantitativa. Enviado para su evaluación por el Comité Científico de la Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, Edición 13, Mayo, 4-17. Facultad Tecnológica de la Universidad de Santiago de Chile, Chile. ISSN: 0718-5693 – indizada en Latindex, Dialnet y presente en Enlace Académico.Org y Red de Revista Alas. www.revistagpt.usach.cl
- Ferrari, L., Filippi, G., Cebey, M. C., Córdoba, E. & Trotta, M. F. (2012c). Hacia una comprensión colectiva, comunal y relacional del acoso laboral. Algunos vínculos entre víctimas, testigos, responsables y cómplices. XIX Anuario de investigaciones. Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología, UBA. ISSN 0329-5885 (impresa). ISSN 1851-11686 (en línea).
- Ferrari, L.; Filippi, G. L.; Córdoba E.; Cebey, M. C.; Napoli, M. L.; Trotta, M. F. et al. (2017). *Cuestionario de evaluación de factores psicosociales (CEFAP): estructura y propiedades psicométricas*. XXIII Anuario de investigaciones. Instituto de

- Investigaciones, Facultad de Psicología, UBA. ISSN 0329-5885 (impresa). ISSN 1851-1686 (en línea).
- Giacalone, R. A. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gilliland, S. W. & Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 2. Organizational psychology* (pp. 145-164). London: Sage.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of organizational behavior*, 19, pp 649-664.
- Harvey, M., Buckley, M., Heames, J., Zinko, R., Brouer, R. & Ferris, G. (2007) A bully as an archetypal destructive leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 117-129.
- Helkavaara, M., Saastamoinen, P. & Lahelma, E. (2011). Psychosocial work environment and emotional exhaustion among middle-aged employees. *BMC Research Notes*, 4: 101. [Provisional PDF version].
- Kelly, J. (1998). *Rethinking industrial relations: Mobilization, collectivism and long waves*. London: Routledge.
- Kennedy, D., Homant, R. & Homant, M. (2004). Perception of injustice as a predictor of support for workplace aggression. *Journal of Business Psychology*, 18(3), 323-336.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding the procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (pp. 640-675). San Francisco: New Lexington Press.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lucero, M. A., & Allen, R. E. (1994). Employee benefits: A growing source of psychological contract violations. *Human Resource Management*, 33, 3, 425-446.
- Matthijs Bal, P., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior* 72, 143-158.
- Mendizábal, N. (2013). *La mezcla de métodos: Responder preguntas complejas en ciencias sociales del trabajo*. Exposición en Simposio: Proceso de Investigación Cualitativa: problemas, alternativas y decisiones. VII Jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos. IDES- CAS, Buenos Aires, del 14 al 15 de agosto de 2013.
- Moayed, F., Daraiseh, N., Shell, R. & Salem, S. (2006). Workplace bullying: A systematic review of risk factors and outcomes. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7, 311-

327.

- Moncada, S., Llorens, C., Font, A., Galtés, A. & Navarro, A. (2008). Exposición laboral a riesgos psicosociales en población asalariada en España (2004-05): valores de referencia del cuestionario COPSOQ ISTAS21. *Revista Española de Salud Pública*, 82 (6), 667-675.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Pastor, J., Sanz-Vergel, A. & Garrosa, E. (2009). The moderating effects of psychological detachment and thoughts of revenge in workplace bullying. *Personality and Individual Differences*, 46, 359-364.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The academy of management review* 22, 1, pp 226-256.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 4, PP 574-599.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *The Academy of Management Journal*, 37, 1, 137-152.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2, 2, 389 - 400.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 511-541.
- Salin, S. & Hoel, H. (2011). Organizational causes of workplace bullying. En Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice*. Boca Raton, FL: Taylor & Francis.
- Sayers, J. K., Sears, K. L., Kelly, K. M., & Harbke, C. R. (2011). When employees engage in workplace incivility: The interactive effect of psychological contract violation and organizational justice. *Employ Respons Rights J.* 23, 269-283.
- Schein, E. H. (1965). *Organization Psychology*. Engelwood Cliffs: NJ.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85, 294-304.
- Schroeder, N. (2009). Cultural differences as a moderator of perceptions of injustice and workplace deviance. Thesis. Clemson University. ISBN: 9781109134179
- Schurer Lambert, L., Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology* 56, 895-934.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive,

- procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Stoner, J., & Gallagher, V. (2010). Who cares? The role of job involvement in psychological contract violation. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 6, pp 1490-1514.
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 493-514.
- Topa Cantisano, G., & Morales Domínguez, F. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 365 - 379.
- Topa Cantisano, G., Palací Descals, F. J., & Morales Domínguez, J. F. (2004). La ruptura del contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 1, 31-46.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporat restructuring. *Human Resource Management*, 37, 1, 71-83.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006) *Estrategias de investigación cualitativa*. Argentina: Gedisa.
- Vauro Desiderio, M. R. (2013). *El estado del contrato psicológico y su relación con la calidad de vida laboral en profesionales de la salud de Chile*. Tesis de doctorado en Psicología Social y Antropología de las organizaciones. Universidad de Salamanca.
- Weiss, H. M., Suckow, K. & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.