

Parte **III**

**The Importance-Performance Map
Analysis (IPMA)**

El efecto del cumplimiento del contrato psicológico sobre el *engagement*

*María Marisela Vargas-Salgado*²⁵
*Aurora Irma Máymez-Guaderrama*²⁶
*Jesús Andrés Hernández-Gómez*²⁷
*Erwin Adán Martínez Gómez*²⁸

<https://doi.org/10.61728/AE20240516>



²⁵ Doctora en Ciencias Administrativas, profesora en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Email: maria.vargas@uacj.mx, <https://orcid.org/0000-0002-9670-5982>

²⁶ Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. ORCID: 0000-0001-8174-3807. Docente e investigadora de tiempo completo, adscrita al Departamento de Ingeniería Industrial del Instituto de Ingeniería y Tecnología de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

²⁷ Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-Investigador del Departamento de Ingeniería Industrial y Manufactura de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. <https://orcid.org/0000-0003-2325-2051>, jhernand@uacj.mx, z

²⁸ Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Profesor-Investigador del Departamento de Ingeniería Industrial y Manufactura de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. <https://orcid.org/0000-0003-2325-2051>, jhernand@uacj.mx, z

Resumen

El contrato psicológico tiene consecuencias positivas en el comportamiento y el desempeño de los empleados. Se trata de un acuerdo que trasciende los acuerdos formales debido a su naturaleza no escrita y esencialmente implícita. El objetivo de este capítulo es ilustrar la aplicación de dos técnicas estadísticas: la modelación estructural y el mapa de importancia-desempeño en la gestión del talento humano. En particular, se evalúa si el cumplimiento del contrato psicológico tiene efectos sobre el engagement de los empleados, además se analiza el grado de importancia y desempeño. El diseño de la investigación fue cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo, con una muestra no probabilística de 125 personas. Los sujetos de estudio fueron empleados de la industria manufacturera de exportación en Ciudad Juárez, Chihuahua. Los resultados indican que el cumplimiento del contrato psicológico tiene efectos positivos y significativos sobre el *engagement*. Además, en el mapa de importancia-desempeño se observa que la empresa satisface las expectativas de los empleados.

Introducción

Contar con empleados competentes para tomar decisiones representa una fuente de ventaja competitiva sostenible (Bharadwaj et al., 2022). En las organizaciones, la capacidad de aprovechar el potencial, la productividad y el compromiso de las personas incide significativamente en los resultados, y contribuye a sentar bases sólidas para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo (Agustian et al., 2023). Además, las empresas necesitan empleados involucrados que no solo cumplan con sus tareas cotidianas, sino que excedan los requerimientos de sus puestos y se comprometan con el logro de objetivos colectivos (Padilla y González, 2020).

Sin embargo, tanto para el empleado como para la organización se ha vuelto difícil responder a las expectativas de la otra parte (Memon y Ghani, 2020). La Teoría de intercambio social (Social Exchange Theory, SET) estudia la evolución de las relaciones de intercambio entre dos partes, en las cuales se espera que cada parte actúe en beneficio de la otra (Rodwell et al., 2022), ya que en este tipo de intercambio la reciprocidad es una regla

fundamental (Soares y Mosquera, 2019). El contrato psicológico es una modalidad específica del intercambio social (Rodwell et al., 2022), y desde hace décadas, la investigación sobre este tópico ha sido objeto de amplia atención académica, ya que se busca comprender los resultados del trabajo y la evolución de la relación laboral (Yu, 2024).

La norma de reciprocidad postula que el cumplimiento satisfactorio del contrato psicológico anima al empleado a corresponder a la firma, mediante la mejora de su desempeño (Rodwell et al., 2022). En las organizaciones, el cumplimiento positivo refuerza la relación de intercambio e impulsa a los empleados a mejorar sus actitudes y comportamientos en el trabajo (Kiazad et al., 2019; Yu, 2024). Cuando existe una percepción positiva sobre el cumplimiento del contrato psicológico, se generan efectos favorables en variables como el *engagement* (Yu, 2024), lo que a su vez se traduce en otro tipo de beneficios para las firmas.

Como el *engagement* es importante para el éxito de las organizaciones, la identificación de las variables que lo fomentan se ha convertido en una importante corriente de investigación (Soares y Mosquera, 2019). La literatura incluye una amplia gama de estudios empíricos sobre el impacto que tienen los recursos laborales y personales sobre el *engagement*, pero son pocos los trabajos que indagan en la relación entre el cumplimiento del contrato psicológico y el *engagement* laboral (Soares y Mosquera, 2019; Yu, 2024). En el contexto de la industria de manufactura de exportación localizada en Ciudad Juárez, Chihuahua, este trabajo de investigación evalúa si el cumplimiento del contrato psicológico influye sobre el *engagement* de los empleados. Además, se analiza el grado de importancia y desempeño de los indicadores del cumplimiento del contrato sobre el *engagement*.

Marco teórico

Contrato psicológico

El cumplimiento del contrato psicológico alude a las expectativas de empleado y empleador, las cuales van más allá de acuerdos formales, ya que surge de expectativas sobre términos y condiciones negociadas al momento de ingresar a la organización (Edwards y Karau, 2007; Memom

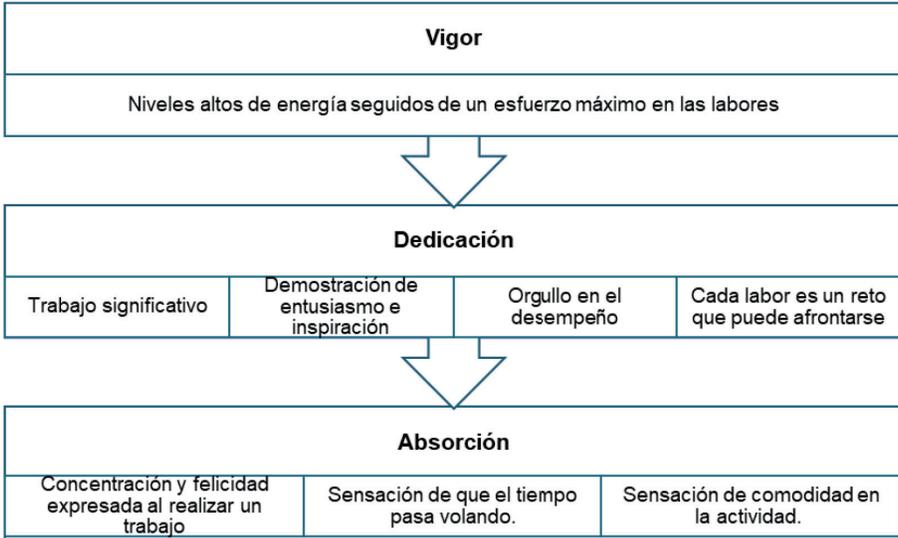
y Ghani, 2020; Rousseau, 1989). En esta variable se engloban creencias, valores, expectativas y aspiraciones que generan obligaciones recíprocas entre las partes, que constituyen la base de la confianza que puede llevar a la cooperación mutua (Memom y Ghani, 2020). Además, el cumplimiento del contrato psicológico es una percepción intrínseca que difiere entre las partes (Morrison y Robinson, 1997), lo que significa que empleador y empleado pueden tener perspectivas distintas respecto a la relación laboral y las obligaciones de uno y otro (Coyle-Shapiro et al., 2019).

Antecedentes teóricos señalan que existen dos tipos de contrato: transaccional y relacional. El primero se basa principalmente en beneficios económicos a cambio del trabajo realizado, suele ser a corto plazo y poco flexible; el segundo, contrato relacional, se sustenta en la confianza y en el intercambio de recursos socioemocionales, generalmente tiene un enfoque a largo plazo y las condiciones laborales suelen ser más flexibles (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002; Rousseau, 1989; Tena, 2002). En el contrato relacional no se estipulan acuerdos o expectativas en un documento formal, sino que se generan de palabra entre el empleado y el empleador (Saldarriaga, 2013).

Engagement

El *engagement*, conocido en español como vinculación psicológica en el trabajo (Martínez, 2016), es una actitud que el empleado tiene en su trabajo respecto de la interacción con las personas (Claire y Böhr, 2004). Recientemente, Shuck et al. (2017) lo definieron como un estado psicológico activo, positivo y relacionado con el trabajo, que se manifiesta en el mantenimiento, la intención y la dirección de la energía cognitiva, emocional y conductual. Los trabajadores con altos niveles de *engagement* buscan nuevos retos, están comprometidos con sus actividades y consiguen la excelencia en su trabajo, de forma que cuando se obtienen valoraciones positivas y se evalúa su desempeño, los empleados tienden a proyectar energía y entusiasmo al momento de realizar actividades innovadoras (Sanclemente et al., 2017; Vesga-Rodríguez y García, 2020). (ver Figura 1).

Figura 1
Manifestaciones del engagement



El cumplimiento del contrato psicológico y el *engagement* están relacionados. Los empleados piensan que la organización les hace promesas (como darles empleo y oportunidades profesionales) y, a cambio, se sienten comprometidos a corresponder (Soares y Mosquera, 2019). Trabajos previos (Bal et al., 2013) reportan que cuando la empresa invierte en el desarrollo de sus empleados, el *engagement* se incrementa porque se fortalece la relación entre patrones y trabajadores. Asimismo, cuando el contrato se encuentra balanceado, influye de forma significativa y positiva sobre el *engagement*, a través de los recursos socioemocionales que los empleados esperan de los empleadores (Parzefall y Hakanen, 2010; Soares y Mosquera, 2019).

Estudios empíricos recientes evidencian este vínculo. En un trabajo desarrollado en India con empleados administrativos de distintas organizaciones, se encontró que el cumplimiento del contrato psicológico es una variable moderadora entre el *bullying* laboral y el *engagement* de los trabajadores (Rai y Agarwal, 2017). Otro estudio realizado durante la pandemia covid-19 con trabajadores de los sectores público y privado en China reveló que el cumplimiento del contrato psicológico tiene efectos positivos sobre el *engagement* (Yu, 2024).

Finalmente, una investigación con enfermeras australianas destacó que la ruptura del contrato psicológico tiene efectos desfavorables sobre el *engagement* (Rodwell et al., 2022). Por tanto, se propone que:

H1: El cumplimiento del contrato psicológico influye positiva y significativamente en el *engagement* de los empleados

Metodología

Diseño de investigación y operacionalización de variables

Este trabajo es cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo. Los sujetos de análisis son empleados de la industria manufacturera de exportación localizada en Ciudad Juárez, Chihuahua. Se empleó una muestra no probabilística por conveniencia, compuesta por 125 personas que accedieron a participar. La información se recabó a través de un cuestionario, aplicado directamente a los participantes en su lugar de trabajo, en los meses de marzo y abril de 2019. Una vez recabados los datos, se analizaron estadísticamente. Los estadísticos descriptivos se obtuvieron con ayuda del software SPSS versión 26, mientras que el análisis inferencial con el software Smart PLS 4.0.

Con respecto a la medición de los constructos (ver tabla 1), el cumplimiento del contrato psicológico relacional se valoró con 6 ítems de las escalas propuestas por Freese y Schalk (2008), Guest y Conway (2002), Robinson et al (1994) y Robinson y Morrison (2000), y el *engagement* con 16 ítems de la escala de Schaufeli et al. (2002). Ambos constructos se valoraron con una escala tipo Likert de 5 puntos. Para el *engagement*, las opciones de respuesta variaron entre 1 (nunca) y 5 (siempre), mientras que para el cumplimiento del contrato psicológico las opciones oscilaron entre 1 (no ha cumplido) y 5 (ha cumplido por completo).

Tabla 1*Operacionalización de constructos*

Cumplimiento del contrato psicológico relacional
La empresa para la cual laboro:
CP1. Ha cumplido con las obligaciones para conmigo
CP2. Me ha proporcionado lo que me prometió implícitamente
CP3. Cumple sus promesas para conmigo
CP4. Las promesas hechas durante mi contratación se han cumplido hasta ahora
CP5. A cambio de mi trabajo, me ha dado lo que me prometió.
CP6. Cumple con lo que yo espero de ella.
Engagement
E1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
E2. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.
E3. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.
E4. Soy muy persistente en mi trabajo.
E5. Me siento fuerte y activo en mi trabajo.
E6. Mi trabajo es retador.
E7. Mi trabajo me inspira.
E8. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
E9. Estoy orgulloso del trabajo que tengo
E10. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
E11. Cuando estoy trabajando me olvido de todo lo que me rodea
E12. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
E13. Me dejo llevar por mi trabajo
E14. Estoy inmerso en mi trabajo.
E15. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
E16. Es difícil separarme de mi trabajo.

Técnicas estadísticas

Las técnicas de primera generación han sido aplicadas ampliamente en las ciencias sociales. Sin embargo, durante las últimas dos décadas se han incorporado técnicas de segunda generación. En este sentido, la técnica de modelización de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) permite a los investigadores incluir variables no observables, las cuales son medidas mediante sus respectivos indicadores (Hair Jr. et al., 2019).

Particularmente, los modelos PLS-SEM son útiles para explorar, predecir y, principalmente, desarrollar teorías en estudios exploratorios en eta-

pas tempranas, además de permitir probar y validar modelos exploratorios (Hair Jr. et al., 2019; Henseler et al., 2009). Otro aspecto relevante en este tipo de modelo es cómo explicar de manera más efectiva los resultados. En este contexto, el mapa de importancia-desempeño (Importance-Performance Map Analysis, IPMA) permite comparar los efectos totales que influyen en un constructo específico e identificar aquellos constructos con alta o baja importancia, así como su correspondiente nivel de desempeño (alto o bajo). Los resultados del IPMA resultan particularmente útiles para identificar la importancia de los indicadores de los constructos, así como para determinar las áreas de mejora de un constructo objetivo. La modelación estructural involucra la revisión del modelo de medición y la evaluación del modelo estructural (Hair Jr. et al., 2019).

Resultados

Estadísticos descriptivos

En la Tabla 2 se presentan las características sociodemográficas de los sujetos de estudio; el 63.2 % son mujeres y el 36.8 % son hombres. El 60 % de los participantes nació entre los años 1981 y 1999, es decir, pertenecen a la generación Y, también conocida como millennials, caracterizada por su habilidad en el manejo de la tecnología. El 39.2 % tiene estudios de preparatoria, mientras que el 55.2 % se desempeñaba como operador. Finalmente, el 44.8 % de los participantes tiene una antigüedad de un año o menos laborando en la organización. Cabe destacar que todos los participantes trabajan en el sector de manufactura de exportación de productos médicos.

Tabla 2*Características de los participantes*

Característica		Personas n = 125	%
Sexo	Femenino	79	63.2
	Masculino	46	36.8
Año de nacimiento	Antes de 1960	0	0
	Entre 1960 y 1980	39	31.2
	Entre 1981 y 1999	75	60.0
	Después del 2000	11	8.8
Escolaridad	Primaria	18	14.4
	Secundaria	24	19.2
	Preparatoria	49	39.2
	Carrera técnica	17	13.6
	Carrera profesional no terminada	12	9.6
	Carrera profesional terminada	5	4.0
Puesto	Operador	69	55.2
	Jefe de grupo	31	24.8
	Técnico	17	13.6
	Supervisor	8	6.4
Antigüedad	Menos de 6 meses	33	26.4
	De 6 meses a 1 año	29	23.2
	De 2 a 3 años	27	21.6
	De 4 a 5 años	36	28.8

Modelo de ecuaciones estructurales

Modelo de medida

Para valorar el modelo de medición, es necesario determinar la fiabilidad y validez de los ítems que conforman los constructos de estudio. En la Tabla 3 se exhiben los indicadores de las cargas, valores t, Alfa de Cronbach,

fiabilidad compuesta (ρ_a y ρ_c) y el indicador de varianza extraída media (AVE). El tamaño de la carga es un criterio que valora la fiabilidad del indicador; se recomienda que los ítems exhiban valores mínimos de 0.708 (Hair Jr. et al., 2020). Del modelo de medición original (22 ítems), se eliminaron 5 ítems de la variable *engagement* (E2, E3, E7, E9 y E15), dado que incumplían con este criterio. Los 17 ítems restantes muestran valores de cargas factoriales significativos al 99.9 %, ya que sus valores t son superiores a 3.291.

Usualmente, la fiabilidad se valora a través del coeficiente Alfa de Cronbach, criterio que estima la correlación entre los ítems de un constructo, pero sensible al número de ítems de la escala. Otro indicador utilizado es la fiabilidad compuesta (ρ), que sí considera los diferentes valores de las cargas externas (Hair Jr. et al., 2020). En ambos indicadores se recomienda que los valores se encuentren en un rango entre 0.700 y 0.950 (Hair Jr. et al., 2020). En este trabajo, los constructos exhiben valores dentro del rango sugerido: cumplimiento del contrato psicológico relacional, alfa de Cronbach = 0.931, ρ_a = 0.935, ρ_c = 0.946 y *engagement* alfa de Cronbach = 0.938, ρ_a = 0.948, ρ_c = 0.946. Por otro lado, la validez convergente es el grado en que los indicadores de un constructo comparten una alta proporción de la varianza (Hair Jr. et al., 2020). El indicador sugerido para determinar si existe este tipo de validez es la varianza extraída media (AVE) y el punto de corte mínimo recomendado es 0.500. En este trabajo, los constructos superan ese valor mínimo: cumplimiento del contrato psicológico relacional = 0.745 y *engagement* = 0.617 (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 3*Cargas y fiabilidad*

Cumplimiento del contrato psicológico relacional	
CP1. Ha cumplido con las obligaciones para conmigo	0.837 (19.143)
CP2. Me ha proporcionado lo que me prometió implícitamente	0.873 (33.288)
CP3. Cumple sus promesas para conmigo	0.794 (11.532)
CP4. Las promesas hechas durante mi contratación se han cumplido hasta ahora	0.881 (43.333)
CP5. A cambio de mi trabajo, me ha dado lo que me prometió.	0.885 (28.756)
CP6. Cumple con lo que yo espero de ella	0.908 (45.859)
Alfa de Cronbach	0.931
Fiabilidad compuesta (rho_a)	0.935
Fiabilidad compuesta (rho_c)	0.946
Varianza extraída media (AVE)	0.745
Engagement	
E1. En mi trabajo me siento lleno de energía.	0.837 (27.528)
E4. Soy muy persistente en mi trabajo.	0.759 (15.045)
E5. Me siento fuerte y activo en mi trabajo.	0.728 (11.127)
E6. Mi trabajo es retador.	0.839 (25.769)
E8. Estoy entusiasmado sobre mi trabajo.	0.839 (25.426)
E10. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.	0.770 (12.400)
E11. Cuando estoy trabajando me olvido de todo lo que me rodea	0.721 (9.045)
E12. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.	0.775 (16.296)
E13. Me dejo llevar por mi trabajo	0.804 (18.328)
E14. Estoy inmerso en mi trabajo.	0.813 (19.284)
E16. Es difícil separarme de mi trabajo.	0.742 (11.596)
Alfa de Cronbach	0.938
Fiabilidad compuesta (rho_a)	0.948
Fiabilidad compuesta (rho_c)	0.946
Varianza extraída media (AVE)	0.617

Para determinar la validez discriminante, se recomienda emplear el índice Heterotrait-Monotrait (HTMT). Este indicador evalúa las correlaciones entre los indicadores que valoran constructos diferentes en comparación con la media geométrica del promedio de las correlaciones de los indicadores que valoran el mismo constructo (Ringle et al., 2020). Se recomienda que este ratio sea menor de 0.85 en el caso de constructos conceptualmente distintos o de 0.90 para los constructos similares. Como se muestra en la Tabla 4, el ratio HTMT es 0.689, lo que indica que se cumple la validez discriminante.

Tabla 4

Validez discriminante de acuerdo con el criterio HTMT

	Cumplimiento del contrato Psicológico
<i>Engagement</i>	0.689

Modelo estructural

Después de valorar el modelo de medida, se examinó el modelo estructural. Para ello, se revisaron los valores de inflación de la varianza (VIF), el tamaño y la significancia de los coeficientes de trayectoria (paths), el coeficiente R^2 , así como los indicadores f^2 y Q^2 . Los modelos estructurales con alta colinealidad pueden incrementar o decrementar su magnitud (Hair et al., 2020). Para identificar este problema, se revisan los valores VIF con el objetivo de verificar la ausencia de multicolinealidad; se recomienda que estos valores sean menores de 3.0 (Hair et al., 2019). En esta investigación, los valores de VIF cumplen con el umbral recomendado: Cumplimiento del contrato psicológico \rightarrow Engagement, VIF = 1.000. Posteriormente, se analizaron el tamaño y la significancia de los coeficientes de trayectoria (paths estructurales). En la Tabla 5 se muestran los resultados. Se observa que la relación es mayor de 0.200 y estadísticamente significativa: Cumplimiento del contrato psicológico \rightarrow Engagement [0.671, $t = 11.600$]. Por lo tanto, es posible afirmar que el cumplimiento del contrato psicológico influye de manera positiva y significativa en el engagement de los empleados [H1, $p = 0.000^{***}$], validando así la hipótesis planteada.

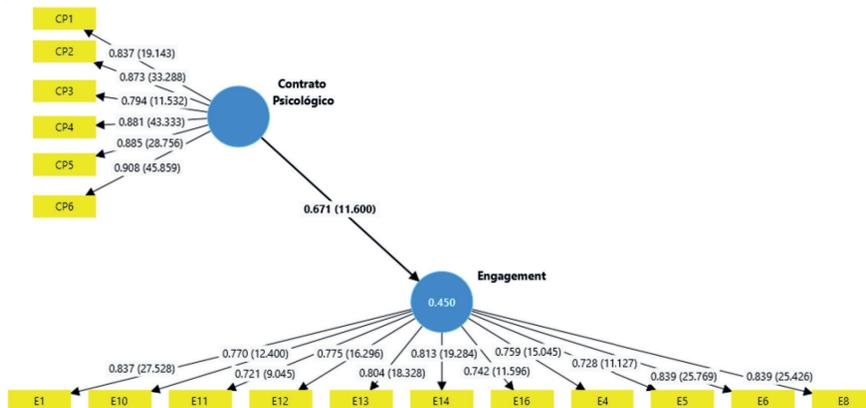
Tabla 5
Prueba de hipótesis

Hipótesis	Coefficiente path	Valor t	Resultado
H1: El cumplimiento del contrato psicológico influye positiva y significativamente en el <i>engagement</i> de los empleados	0.671	11.600***	No rechazo

***Significativo con un alfa de 0.001, si $t > 3.291$ para una prueba de dos colas

El coeficiente de determinación R^2 es una medida del poder predictivo que indica el grado en que la variable endógena es explicada por las predictoras. Los criterios para determinar su magnitud son: 0.67 se considera sustancial, 0.35 moderada y 0.19 débil (Henseler et al., 2009). En este trabajo, el cumplimiento del contrato psicológico explica de forma moderada el engagement de los empleados [$r^2=0.450$]. Además de valorar las R^2 , se revisó el tamaño del efecto f^2 para determinar la validez predictiva del modelo (Hair Jr. et al., 2020). Un valor de $f^2=0.02$ indica efecto pequeño, $f^2=0.15$ revela efecto medio y $f^2=0.35$ o mayor evidencia efecto grande (Cohen, 1988). En este modelo el contrato psicológico tiene un efecto grande sobre el engagement [$f^2=0.801$]. Asimismo, es posible determinar la calidad predictiva del modelo con el coeficiente Q^2 de Stone Geisser, en el cual valores mayores a cero y menores de 0.25 indican relevancia pequeña, entre 0.25 y 0.50 relevancia mediana y mayores a 0.50 relevancia grande (Hair et al., 2020). Los resultados en este trabajo muestran un nivel de relevancia predictiva grande del modelo [$Q^2=0.437$]. El modelo estructural contrastado se exhibe en la figura 2, en él se muestra la relación entre los constructos y la significancia de los coeficientes de trayectoria, asociados a las hipótesis de investigación (Ringle et al., 2020).

Figura 2
Modelo estructural



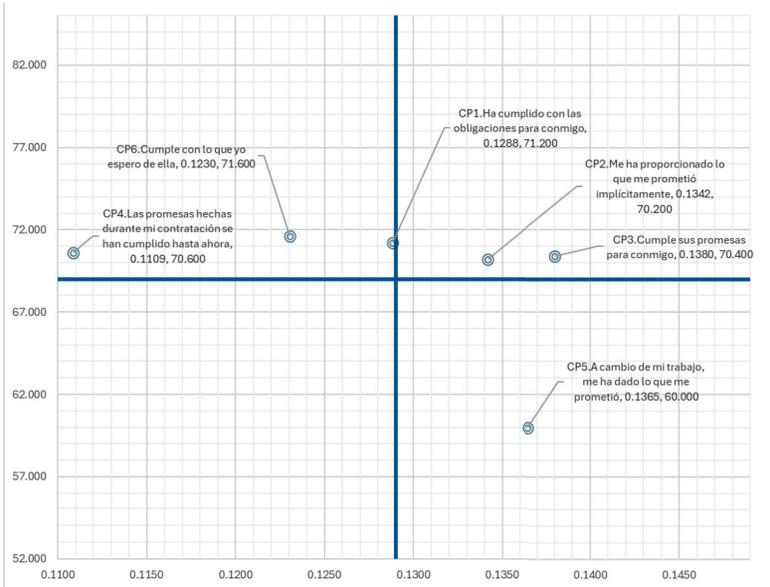
Nota: *** significativo con un Alpha de 0,001, si $t > 3,29$, para una prueba de dos colas

Mapa de importancia y desempeño

Para profundizar en los resultados del modelo estructural, se realizó un análisis de importancia y desempeño, en el que se compararon los efectos y el desempeño de los indicadores del cumplimiento del contrato psicológico respecto a la variable endógena (Hair Jr. et al., 2024; Streukens et al., 2017). Cabe destacar que los valores de desempeño de los constructos son los siguientes: cumplimiento del contrato psicológico, 68.886; y engagement, 65.374. Los valores promedio de importancia y desempeño de los ítems del modelo son los valores centrales del cuadrante, y con ellos se construye el mapa importancia-desempeño (Figura 3). En este trabajo de investigación, los valores centrales son: importancia = 0.1286 y desempeño = 69.00.

Figura 3

Mapa de importancia-desempeño ajustado de los ítems del contrato psicológico sobre el engagement como constructo endógeno



En el cuadrante inferior derecho del mapa se encuentran los ítems con alta importancia y bajo desempeño. Ahí se encuentra el ítem CP5: “A cambio de mi trabajo, me ha dado lo que me prometió” (importancia = 0.1365, desempeño = 60.000). En el cuadrante superior derecho se encuentran los ítems con alta importancia y alto desempeño. Estos incluyen los ítems CP3: “Cumple sus promesas para conmigo” (importancia = 0.1380, desempeño = 70.400), CP2: “Me ha proporcionado lo que me prometió implícitamente” (importancia = 0.1342, desempeño = 70.200) y CP1: “Ha cumplido con las obligaciones para conmigo” (importancia = 0.1288, desempeño = 71.200). Después, se revisa el cuadrante inferior izquierdo, en el cual se localizan los ítems de importancia y bajo desempeño. En este trabajo, el cuadrante está vacío. Finalmente, en el cuadrante superior izquierdo se presentan los ítems de baja importancia y alto desempeño. En este estudio, se identifican los ítems CP6: “Cumple con lo que yo espero de ella” (importancia = 0.123, desempeño = 71.600) y CP4: “Las promesas hechas durante mi contratación se han cumplido hasta ahora” (importancia = 0.111, desempeño = 70.600).

Discusión y conclusiones

A pesar de su naturaleza no escrita y esencialmente implícita, el contrato psicológico tiene consecuencias importantes para el comportamiento organizacional y las mejoras en el desempeño. En el contexto de la industria de manufactura de exportación localizada en Ciudad Juárez, Chihuahua. El objetivo de este estudio fue evaluar si el cumplimiento del contrato psicológico influye sobre el *engagement* de los empleados. Además, se evaluó su nivel de importancia y desempeño.

Se planteó que el cumplimiento del contrato psicológico influye positiva y significativamente en el *engagement* de los empleados. Los hallazgos confirman lo anterior y concuerdan con trabajos previos (Bal et al., 2013; Parzefall y Hakanen, 2010; Soares y Mosquera, 2019) que refieren que cuando las organizaciones invierten en el desarrollo de los empleados y utilizan recursos socioemocionales, se fortalece la relación laboral entre el empleado y el empleador. En esta vertiente, el cumplimiento del contrato detona efectos positivos en el *engagement* de los empleados (Yu, 2024).

Para profundizar en los resultados del efecto del cumplimiento del contrato psicológico sobre el *engagement*, se realizó un análisis de importancia y desempeño que permitió identificar que el aspecto más importante para lograr el *engagement* del empleado. Este es que la empresa cumpla con lo prometido al empleado; en este indicador, existen buenos niveles de desempeño. Un aspecto con oportunidades de mejora tiene que ver con la percepción del empleado respecto a si la empresa, a cambio de su trabajo, le ha proporcionado lo que le prometió. Este indicador es el segundo en importancia en términos del *engagement*, pero su nivel de desempeño es menor que el del resto de ítems del modelo, lo que evidencia la necesidad apremiante de mejorar el desempeño.

En general, los resultados de desempeño revelan que la organización ha cumplido con lo ofrecido a los empleados durante el proceso de contratación, ya sea implícita y explícitamente, más allá del contrato formal de trabajo. Por sus implicaciones, se requiere que los empleadores cumplan con los acuerdos hechos durante la etapa de contratación. Es decir, los empleadores deben tener presente que el cumplimiento de los acuerdos informales tiene implicaciones socioemocionales y de comportamiento, que se ven reflejadas en el entusiasmo y energía de los empleados.

El modelo estructural fue de gran utilidad, ya que permitió evaluar el efecto que tiene el cumplimiento del contrato psicológico sobre el *engagement* de los empleados, además de validar el modelo. El IMPA permitió analizar y comparar los efectos y el desempeño de los indicadores del cumplimiento del contrato psicológico sobre el *engagement*, además de identificar oportunidades de mejora en el contexto de estudio.

De forma similar a otros estudios, esta investigación tiene algunas limitaciones. El diseño de investigación fue transversal y se utilizó una muestra por conveniencia. Por ello, se recomienda que en trabajos futuros se indague con un enfoque probabilístico. Asimismo, para incrementar la validez externa de los hallazgos, se recomienda replicar este estudio con empleados de diferentes ramos de la industria, ya que ello permitirá contrastar resultados entre sectores laborales. Finalmente, también se sugiere que futuras investigaciones estudien otras variables consecuentes del cumplimiento de contrato psicológico, como el comportamiento innovador, la satisfacción laboral, la confianza y el soporte organizacional percibido.

Referencias

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Bal, P.M., Kooij, D.T.A.M. & De Jong, S.B. (2013). HRM, SOC, and Psychological Contract. *Journal of Management Studies*, 50, 545-572. <https://doi.org/10.1111/joms.12028>
- Bharadwaj, S., Khan, N.A. & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis". *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334. <https://doi.org/10.1108/APJ-BA-08-2020-0279>
- Claure, M., & Böhr, M. R. (2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, 2(1), 77-83.
- Cohen, J. (1988). *Statically power analysis for the behavioral sciences*. Laurence

Erlbaum Associates.

- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*(1), 69-86. <https://doi.org/10.1080/13594320143000852>
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Pereira, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*, 145-169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>
- Edwards, J. C., & Karau, S. J. (2007). Psychological contract or social contract? Development of the employment contracts scale. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(3), 67-78. <https://doi.org/10.1177/10717919070130030601>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology, 38*(2), 269-286. <https://doi.org/10.1177/008124630803800202>
- Guest, D., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal, 12*(2), 22-38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair Jr., J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis. *Journal of Business Research, 109*, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., & Roldán, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/OSS.37>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2024). *Advanced*

- Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2e). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). *The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing*. Advances in International Marketing. [https://doi.org/10.1108/s1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/s1474-7979(2009)0000020014)
- Kiazad, K., Kraimer, M. L., & Seibert, S. E. (2019). More than grateful: How employee embeddedness explains the link between psychological contract fulfillment and employee extra-role behavior. *Human Relations*, 72(8), 1315-1340. <https://doi.org/10.1177/0018726718806352>
- Martinez, M. E. (2016). La vinculación psicológica en el trabajo (engagement), el síndrome de quemarse por el trabajo y el clima organizacional en un grupo de empleados en Puerto Rico. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 28(1), 7-15.
- Memon, K.R., Ghani, B. (2020). The relationship between psychological contract and voice behavior—a social exchange perspective. *Asian J Bus Ethics*, 9, 257–274. <https://doi.org/10.1007/s13520-020-00109-4>
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Padilla, J. I., & González, J. R. (2020). Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados del sector hotelero de Zacatecas (México). *Estudios y perspectivas en turismo*, 29(2), 605-626.
- Parzefall, M. R., & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4-21. <https://doi.org/10.1108/02683941011013849>
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017). Linking Workplace Bullying and Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Contract Violation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1), 42–71. <https://doi.org/10.1177/2322093717704732>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial Least Squares Structural Equation Modeling in HRM Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- 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. <https://doi.org/10.5465/256773>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Rodwell, J., Gulyas, A., & Johnson, D. (2022). The New and Key Roles for Psychological Contract Status and Engagement in Predicting Various Performance Behaviors of Nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 13931. <https://doi.org/10.3390/ijerph192113931>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Saldarriaga, L. H. (2013). El contrato psicológico en las organizaciones, un fenómeno real. *Poiésis*, 1(26), 1-10. <https://doi.org/10.21501/16920945.1018>
- Sanclemente, I., Elboj, C., & Íñiguez, T. (2017). Engagement o compromiso en profesionales de enfermería: variables socio-demográficas y laborales asociadas. *Enfermería Global*, 16, 400-426. <https://doi.org/10.6018/eglobal.16.3.259541>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2017). Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*, 16(3), 263-293. <https://doi.org/10.1177/1534484317720622>
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469-476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>

- Streukens, S., Leroi-Werelds, S., & Willems, K. (2017). Dealing with non-linearity in importance-performance map analysis (IPMA): An integrative framework in a PLS-SEM context. *En Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 367-403). https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_17
- Tena, G. T. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e investigaciones sociales*, (15), 85-107. https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200215224
- Vesga-Rodríguez, J. J., & García, M. (Eds.). (2020). *Engagement y cambio organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia. http://simehbucket.s3.amazonaws.com/miscfiles/logos-vestigium-9-final-30-11-20-web_dmeobt8u.pdf#page=57
- Yu, J. (2024). Impacts of psychological contract fulfillment on work attitudes and behaviors during the COVID-19 pandemic: mediating role of perceived organizational support. *Current Psychology*, 43(16), 14851-14860. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03746-z>

