

## EFECTO MODERADOR DE SENSIBILIDAD A LA EQUIDAD EN EL MODELO DE EVITACIÓN DEL TRABAJO

Herman Frank Littlewood-Zimmerman\*

*Instituto Tecnológico y de estudios superiores de Monterrey*

### Resumen

La Teoría de Equidad de Adams (1965) propone que los individuos están motivados a ser tratados equitativamente en relación con su desempeño y el desempeño de sus compañeros; Littlewood (2009) desarrolló un modelo de evitación del trabajo inspirado en la teoría de Adams, y encontró evidencia de que médicos de un hospital público evitan el trabajo y lo hacen de acuerdo con lo pronosticado por Adams: La percepción de inequidad e insatisfacción son la antesala de la evitación o renuncia psicológica. Sin embargo, Huseman, Hatfield & Miles (1987), introducen un constructo que modera la explicación de la Teoría de la Equidad, al que denominan Sensibilidad a la Equidad. Los autores proponen que las reacciones de los individuos a la inequidad dependen de sus preferencias individuales por cocientes particulares de outcome/input y que no todas las personas son iguales en su sensibilidad a la inequidad como lo propone Adams. Existen casos de personas que adoptan una postura abusiva que busca obtener un mayor beneficio a costa de un bajo desempeño y esfuerzo. La investigación correlacional de tipo transversal se realizó con una muestra de 216 empleados (108 bajos en abuso y 108 altos en abuso) de un centro de atención telefónica y tuvo como objetivo determinar el efecto moderador del abuso (una dimensión de sensibilidad a la inequidad) en las relaciones entre Justicia Interpersonal y Satisfacción en el Trabajo, Satisfacción en el Trabajo y Evitación del Trabajo, y Evitación del Trabajo y Bienestar Emocional, variables del modelo de evitación de trabajo. Los coeficientes de regresión no apoyan el efecto moderador de abuso en los tres pares de variables, pero el modelo de evitación del trabajo es validado en el caso de personas abusivas y es invalidado en el caso de empleados bajos en abuso.

*Palabras clave:* Equidad, Satisfacción, Evitación, Bienestar y Abuso.

### Abstract

Adams' Equity Theory (1965) proposes that individuals are motivated to be treated fairly regarding their performance and others' performance; Littlewood (2009) developed a job avoidance model from Adams' theory and provides evidence that physicians that work at a large mexican public hospital and that perceive inequity, avoid duties: Therefore, fairness perception and dissatisfaction are the gateway to job avoidance. Nevertheless, Huseman, Hatfield & Miles (1987) introduce a construct that moderates Equity Theory proposal, called Equity Sensitivity. These authors state that individual reactions to inequity depend on individual preferences of particular outcome/input ratios and that not all react in the same manner to inequity, as Adams proposes. There are cases of individuals that adopt an entitled preference (a dimension of Equity Sensitivity) so as to get a greater input from low performance and effort. This correlational study was carried out with a sample of 216 employees (108 low in entitlement and 108 high in

---

\* Para comunicarse con los autores pueden escribir a: hermanlittlewood@yahoo.com.mx

entitlement) of a call center. The objective is to assess the moderating effect of entitlement on Job Avoidance in the case of the relationships between Interpersonal Justice and Job Satisfaction, Job Satisfaction and Job Avoidance, and Job Avoidance and Emotional Well-Being, all variables of the Job Avoidance Model. Regression coefficients do not support the moderating effect of Entitlement on the three pairs of variables, but is confirmed in the case of employees high in entitlement (a dimension of sensitivity) and not supported in the case of employees low in entitlement.

*Key words:* Equity, Satisfaction, Avoidance, Well-Being and Entitlement.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación es la continuación de investigaciones sobre el tema de evitación del trabajo que el autor ha estado realizando desde el 2006. Anteriormente, su interés se centraba en el estudio de factores psicológicos asociados con la renuncia o separación voluntaria de empleados, pero su interés cambió hacia este otro tipo de ruptura laboral que posiblemente sea más dañina, tanto para la organización como para los empleados, ya que la eficiencia organizacional depende del compromiso y entrega del personal, y por otro lado el desarrollo y bienestar de las personas se vincula estrechamente con su entusiasmo y dedicación al trabajo.

El autor presenta un modelo que busca explicar las razones por las cuales las personas incurren en la evitación del trabajo, y en esta etapa está interesado en incluir una variable de personalidad, que a su juicio modera en el modelo de evitación: la Sensibilidad a la Inequidad. La principal hipótesis es que las relaciones entre las variables del modelo de evitación son moderadas por este rasgo de personalidad y las relaciones entre los constructos implicados en el modelo se ven acentuadas en el caso de personas abusivas.

Evitación del trabajo es clasificada como una conducta contraproducente de trabajo o CCP (Counterproductive Work Behavior, Kreitner & Kinicki, 2010) puesto que se trata de un comportamiento indeseable que se asocia con la insatisfacción y otros tipos de conductas adversas que buscan causar daño a otros empleados y/o la organización.

Las víctimas de las CCP son compañeros, subordinados, jefes o clientes, y esta puede manifestarse como acoso sexual o psicológico, prepotencia, injusticia, abuso, intimidación, amenazas y violencia. La investigación de Leonard (2007) revela que el 45% de los encuestados tienen un jefe abusivo, y que por ello se vengan mediante conductas contraproducentes en contra de su jefe y compañeros de trabajo.

Kreitner y Kinicki notan que la gerencia evidentemente desea prevenir las CCP, pero para ello es necesario conocer sus causas. Roberts, Harms, Caspi & Moffitt (2007) concluyeron una investigación longitudinal de 23 años con 930 adultos y encontraron que el diagnóstico de desorden de conducta en la adolescencia se asocia con CCP. Los rasgos de personalidad y condiciones de trabajo también se relacionan con estas conductas; por ejemplo, los jóvenes que se adhieren a normas, que controlan sus impulsos y evitan la hostilidad, tienden a no incurrir en CCP, más aún en el caso de tener un trabajo satisfactorio y alto en autonomía.

Varios libros sobre CCP se han publicado desde los años 90 (Bamberger & Sonnenstuhl, 1998; Fox & Spector, 2005; Giacalone & Greenberg, 1997; Griffin & O'Leary-Kelly, 2004; Vardi & Weitz, 2004), y los autores coinciden en el interés por estudiar la conducta desviada y la violencia en el trabajo.

La definición de las CCP incluye la violación de normas organizacionales (Neuman & Baron, 2005); mala conducta organizacional (Vardi & Weitz, 2004); desviación en el trabajo (Robinson y Bennett,

1995); agresión en el trabajo (Baron y Neuman, 1996); conducta antisocial (Giacalone & Greenberg, 1997); y venganza organizacional (Skarlicki y Folger, 1997). Entonces, las CCP son conductas negativas y destructivas que se derivan de la no conformidad con expectativas normativas, y se le definen como conductas que tienen la intención de causar un efecto dañino en la organización y en sus miembros (Spector & Fox, 2002).

Robinson y Bennett (1995) y Bennett & Robinson (2000) clasifican las CPP en dos categorías; la primera incluye a conductas que tienen por objetivo causar daño a individuos (compañeros, subordinados o jefes) y la segunda que comprende conductas que buscan perjudicar a la organización mediante el robo, la evitación del trabajo o el ausentismo). Cabe mencionar que Vardi & Weitz (2004) encontraron que las conductas que buscan perjudicar a la organización se relacionan con tres tipos de justicia organizacional y que los costos asociados a las CCP se estiman en millones de dólares (Robinson & Greenberg, 1998).

Una tendencia común de la investigación de las CCP es la consideración de predictores individuales (por ejemplo satisfacción) y predictores contextuales (percepción de justicia), y por ello conveniente considerar ambos antecedentes. Las variables contextuales como lo son las normas, políticas, prácticas gerenciales y la cultura se consideran antecedentes de las CCP (Giacalone & Greenberg, 1997; Robinson & O'Leary Kelly, 1998).

Como se mencionó, un antecedente contextual relevante es justicia organizacional (Greenberg y Colquitt, 2005) y su estudio ha contribuido al vínculo de la equidad y su relación con las CCP. Sin embargo, los resultados de las investigaciones son mixtos: Lim (2002) encontró que los primeros tres tipos de injusticia organizacional se relacionan con la pérdida de tiempo en el internet y la computadora, en el caso de empleados de Singapur; Aquino, Lewis y

Bradfield (1999) en una muestra de servidores públicos norteamericanos y empleados de una empresa manufacturera encontraron que sólo la justicia interaccional se relaciona negativamente con las CCP; Fox et al. (2001) también encontraron que la injusticia distributiva correlaciona positivamente con CCP; Ambrose, Seabright & Schminke (2002) encontraron que el sabotaje es una forma de venganza, principalmente debido a una alta injusticia interpersonal percibida; y Skarlicki & Folger (1997) evaluaron la relación entre justicia interaccional y CCP, y sus resultados muestran que este tipo de justicia tiene el mayor efecto negativo. Al separar la justicia interpersonal de la informacional, la justicia interpersonal tuvo la correlación más alta.

Resumiendo, la justicia organizacional es un importante antecedente teórico y empírico de las CCP: La inequidad contextual es un poderoso motivador de las CCP y es importante señalar que esta investigación busca estudiar la evitación del trabajo y su relación con la justicia interpersonal.

#### *Justificación de la investigación.*

La evitación del trabajo (Littlewood, 2009) tiene efectos negativos tanto para la organización como para los trabajadores, ya que se trata de una ruptura psicológica de la relación laboral. El tipo de ruptura laboral más investigado es la rotación laboral o renuncia (Littlewood, 2006b) y poca atención se ha prestado por parte de las organizaciones y los investigadores a la renuncia de tipo psicológica o evitación del trabajo. Esta investigación constituye un esfuerzo por contribuir al mejor entendimiento de la evitación del trabajo y sus causas, en particular la que ocurre en organizaciones mexicanas.

A la fecha son pocos los estudios realizados asociados con la evitación del trabajo, como ocurre con el estudio de la rotación de personal, y que además consideren la interacción de diversas variables (Arias, 2001; Bernal, 2002; Chain, & Franco, 2004,

García Rivera, 2006, Littlewood 2006a); a la fecha, se han identificado cuatro estudios que explícitamente investigan la evitación del trabajo (Krausz, Koslowsky & Eiser, 1998; Laczó & Hanisch, 1999; Hom y Kinicki, 2001 & Littlewood, 2009).

Específicamente, aquellas organizaciones que sufren de una alta evitación del trabajo podrán beneficiarse del entendimiento de su naturaleza y de posibles acciones preventivas y correctivas. El problema de la evitación adquiere relevancia desde la perspectiva de la dirección estratégica del recurso humano, puesto que es un fenómeno que disminuye el valor del capital humano, se le relaciona con prácticas gerenciales e incide en el desempeño organizacional y la salud del personal.

Algo más, esta investigación contribuirá a la literatura al considerar la interrelación de la evitación del trabajo con las variables identificadas por esta propuesta, y no consideradas en otros estudios, como los son la justicia organizacional, la satisfacción laboral, la personalidad de los empleados y el bienestar emocional.

El modelo de evitación del trabajo (Littlewood, 2009) propone que los empleados que perciben injusticia en procesos y decisiones organizacionales, en consecuencia manifiestan insatisfacción en el trabajo por confrontar expectativas incumplidas. Por lo tanto, bajos niveles de

justicia organizacional y satisfacción anteceden la evitación del trabajo que surge como un mecanismo compensatorio ante la insatisfacción e inequidad percibida; así mismo, se propone que una consecuencia de la evitación del trabajo es la disminución del bienestar emocional, entre otras razones, por la misma insatisfacción e inequidad percibida, y porque la renuncia psicológica al trabajo disminuye gradualmente el nivel de competencias personales y la autoestima.

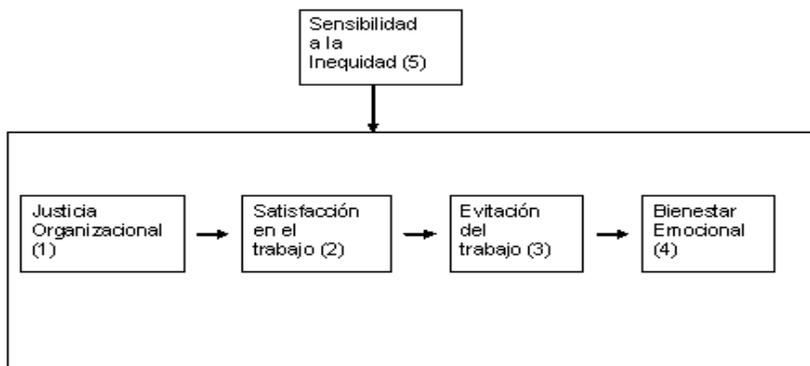
Sin embargo, es posible que el modelo sea moderado por la personalidad, en particular por el rasgo de Sensibilidad a la Inequidad, y esto no ha sido investigado. Es por esta razón que la investigación busca determinar si este rasgo de personalidad interactúa con otras variables del modelo de tal manera que este se vea atenuado o acentuado.

#### Objetivos.

Estimar la naturaleza moderadora de abuso en las relaciones entre Justicia Interpersonal y Satisfacción en el Trabajo, Satisfacción en el Trabajo y Evitación del Trabajo y todas ellas variables del modelo de evitación del trabajo, en empleados de un centro de atención telefónica.

Determinar si el modelo hipotético representado por la Figura N° 1 reproduce significativamente las trayectorias y correlaciones entre constructos (justicia organi-

Figura N° 1. *Modelo conceptual de evitación del trabajo*



zacional, satisfacción en el trabajo, evitación en el trabajo y bienestar emocional), tanto en el grupo de alto como en el grupo bajo abuso.

### *1. Justicia organizacional*

Justicia organizacional es el primer eslabón o antecedente del modelo y Hosmer & Kiewitz (2005) y Kreitner & Kinicki (2010) lo definen como la percepción que tienen los empleados sobre el trato equitativo que reciben en el trabajo; este constructo de justicia organizacional se deriva de la Teoría de Equidad de Adams (1965) quien propone que los individuos están motivados por ser tratados equitativamente en relación con compañeros de trabajo.

Colquitt (2001) y Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng (2001) proponen que justicia organizacional consiste de cuatro dimensiones independientes: El primer tipo, llamado justicia distributiva, parte directamente de la propuesta de Adams puesto que la definen como la equidad percibida de los beneficios recibidos de una interacción social. La equidad se logra cuando el individuo juzga que sus aportaciones son proporcionales a los insumos o beneficios que recibe; el segundo tipo es justicia de procedimientos y es definida como la equidad de procesos de toma de decisiones, y de las políticas y normas organizacionales (Thibaut & Walker, 1975); el tercer tipo es justicia interaccional que puede subdividirse en justicia interpersonal y justicia informacional. La interpersonal se refiere a la sensibilidad, cortesía y respeto exhibido por la autoridad, y la informacional se enfoca en las explicaciones e información dada por los jefes sobre la aplicación de procedimientos y decisiones tomadas. Este último tipo de justicia se juzga en términos de qué tan razonable, veraz y oportuna es la información (Greenberg, 1993).

Simons & Roberson (2003), señalan que hay dos tipos de justicia organizacional que ejercen influencia directa en la inten-

ción por renunciar, constructo relacionado con evitación del trabajo: La justicia de procedimientos y la justicia interpersonal. También Tekleab, Takeuchi y Taylor (2005), investigaron este constructo para evaluar las consecuencias de la violación del contrato psicológico y descubrieron que tanto la justicia de procedimientos y la justicia interpersonal conducen a la separación.

Cohen-Charasch & Spector (2001), es un estudio meta analítico de 190 investigaciones y 64,757 participantes, sólo distinguen tres tipos de justicia organizacional (distributiva, de procedimientos e interaccional) y señalan que estos tres tipos se relacionan con prácticas organizacionales. En particular, los autores reportan que el desempeño y las CCP principalmente se relacionan con justicia de procedimientos.

Tomado en cuenta los hallazgos asociados con constructos afines a la evitación del trabajo, Simons & Roberson (2003); Tekleab, Takeuchi & Taylor (2005), y Cohen-Charasch & Spector, (2002); Littlewood (2009) estudió estos dos tipos de justicia (procedimientos e interpersonal) en dos muestras (2007 y 2008) de médicos y encontró que la de tipo interpersonal es la que mejor predice satisfacción y evitación del trabajo, y es por esta razón que en esta investigación sólo se enfoca al estudio de este tipo de justicia.

A fin de tener un mejor entendimiento de justicia organizacional es conveniente tener en cuenta los estudios meta analíticos de Colquitt et al. (2001) y Cohen-Charash & Spector (2002) y la posibilidad de la moderación. Los resultados de los estudios meta analíticos ignoran los efectos moderadores que pueden provenir del contexto y de factores individuales que probablemente influyen en la fuerza de la relación entre justicia organizacional y variables tradicionalmente estudiadas por otros investigadores.

### *2. Satisfacción en el trabajo*

En el modelo se propone que satisfac-

ción es una consecuencia de la percepción de equidad, y esta relación ha sido establecida por el estudio meta analítico de Cohen-Charash & Spector (2001) y el estudio longitudinal de Littlewood (2009): Los empleados que perciben trato equitativo, reportan un nivel mayor de satisfacción.

En el terreno de las actitudes hacia el trabajo, la que mayor atención ha recibido es la satisfacción laboral. Locke (1976) propone una definición clásica que considera a la satisfacción en el trabajo como una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y que conduce a un estado emocional positivo o placentero. Entonces, la satisfacción en el trabajo es el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien el puesto provee aquellos satisfactores esperados.

Esta actitud ha sido medida de dos maneras: (a) como un constructo global, qué tan satisfecho está el trabajador en términos generales) y (b) como aspectos específicos del trabajo, qué tan satisfecho se está con la paga, horario, relaciones con compañeros, condiciones de trabajo, tipo de trabajo, etc.

Bussing, Bissls, Fuchs & Perrar (1999) señalan que la satisfacción en el trabajo está conformada por tres características. Una es la respuesta emocional ante una situación laboral; como tal, no puede verse, sólo inferirse. Otra es el grado en que los resultados del trabajo cumplen con las expectativas del individuo. Finalmente, es la representación global de varias actitudes relacionadas (trabajo en sí mismo, las oportunidades de promoción, la supervisión y la relación con compañeros de trabajo y la paga).

Kreitner & Kinicki (2010) proponen que la satisfacción en el trabajo refleja el grado en que el individuo gusta y disfruta de su trabajo y que se trata de una reacción emocional hacia varias facetas del trabajo y que una de sus causas es la equidad. De acuerdo con el estudio meta analítico de equidad antes citado (Cohen-Charash &

Spector, 2002), la satisfacción depende de la justicia y el trato recibido.

La popularidad de la satisfacción en el trabajo se debe a las importantes consecuencias que tiene para la organización. Por ejemplo, el desempeño, el ausentismo, y por supuesto la rotación y la evitación del trabajo. No obstante, varios son los estudios que demuestran que su relación con tales consecuencias es baja o moderada. Iffaldano & Muchinsky (1985) en un estudio meta analítico encontraron una correlación de .17 entre la satisfacción y el desempeño. Hackett (1989) en su revisión de la literatura reportó que solamente hay una débil relación entre la satisfacción y el ausentismo. En cuanto a la rotación de personal, se ha encontrado una modesta y negativa relación (Hom & Griffeth, 1991; Lee & Mowday, 1987; Tett & Meyer, 1993). Tal parece que la satisfacción en el trabajo, por si sola, no puede mantener bajo el nivel de rotación, pero sí ayuda. En el otro extremo, una alta insatisfacción en el trabajo contribuye al crecimiento de la rotación y la evitación del trabajo.

Es importante destacar que también otros investigadores manifiestan que la satisfacción en el trabajo es un antecedente importante de la rotación, constructo relacionado con la evitación del trabajo (Lambert, Hogan, & Barton 2001; Mobley Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Price & Mueller, 1986; Roznowski & Hulin, 1992; Williams & Hazer, 1986) y que están de acuerdo en su definición como una respuesta afectiva por parte del empleado hacia su trabajo, que se genera a partir de la comparación entre las expectativas esperadas y cumplidas. Desde los años 70 se sabe que la relación entre la satisfacción y la rotación es más bien baja, por lo que se han realizado esfuerzos por encontrar variables que moderen o medien la relación. Mobley et al. (1979) proponen que dicha relación está mediada por la intención de permanencia y desde entonces varios modelos incluyen

variables como ésta en el proceso de rotación (Steel & Ovalle, 1984).

En años posteriores se han confirmado los hallazgos de los años 70 y 80, y se ha descubierto que la medición global de la satisfacción es un mejor predictor de la rotación que las mediciones de los elementos individuales de satisfacción, como lo son la paga, la supervisión, el trabajo en sí mismo y los compañeros de trabajo (Lambert et al., 2001; Roznowski & Hulin, 1992).

En estudios recientes, Leung, Ip & Leung (2010) encontraron que el cinismo (evaluación negativa de la gente y las instituciones) correlaciona negativamente con la satisfacción. Los autores realizaron el estudio longitudinal en Shanghai, China y también encontraron que el bienestar emocional modera la relación entre cinismo y satisfacción, variable considerada en el modelo.

Ybema, Smulders & Bongers (2010) investigaron las relaciones entre ausentismo, satisfacción en el trabajo y burnout (concepto relacionado con bienestar emocional) mediante un diseño longitudinal de cuatro años y 844 trabajadores de 34 empresas holandesas. La satisfacción correlacionó negativamente con la frecuencia de ausentismo y burnout, y dichas relaciones se mantienen en años subsiguientes.

Tal vez los únicos estudios identificados que relacionan la satisfacción del trabajo con la siguiente variable abordada por esta investigación, evitación del trabajo autoreportada, muestran que la relación no es modesta en dos muestras de médicos (Littlewood, 2009): en la muestra del 2007 ambas variables correlacionan negativamente (-.41,  $p < .01$ ) y en la muestra del 2008 también ambas variables correlacionan negativamente (-.44,  $p < .01$ ).

### 3. *Evitación del trabajo*

Como se mencionó anteriormente, la evitación del trabajo es una reacción que adopta el individuo ante la percepción de

trato inequitativo e insatisfacción laboral que se caracteriza por conductas evasivas tales como la impuntualidad; la conclusión prematura de la jornada laboral; la lentitud; el uso y abuso del tiempo en actividades no relacionadas con el trabajo, como visitas frecuentes y prolongadas al baño y compañeros de trabajo; llamadas telefónicas o charlas personales; uso del internet y la computadora con fines de entretenimiento o fines irrelevantes; el ausentismo o ausencias frecuentes o prolongadas; el fingimiento de enfermedad o incapacidad; la contención de la creatividad o propuestas de soluciones; desatención de clientes o proveedores; o la dedicación de las horas de trabajo a actividades ajenas a las responsabilidades del puesto (Littlewood, 2009).

Desde hace décadas la evitación ha sido implícitamente asociada con la rotación o la renuncia, e identificada como una reacción del individuo en contra del trabajo. Por ejemplo, March & Simon (1958) la propusieron como renuncia psicológica. Aunque la evitación del trabajo es reconocida, hay dos enfoques opuestos que explican cómo influye en el desempeño del trabajador y en el proceso de renuncia.

El primer enfoque propone que la evitación del trabajo es una reacción inmediata del individuo y que puede sustituir a la renuncia (Hulin, Roznowski y Hachiya, 1985; Mobley, 1977). Los empleados que incurren en conductas de evitación no renuncian, ya que éstas los ayudan a compensar la inequidad, insatisfacción o frustración laboral (Rosse & Hulin, 1985).

El segundo enfoque propone que la evitación del trabajo refuerza la propensión a renunciar y no actúa como sustituto de la separación (Hom & Kinicki, 2001; Krauz, Koslowsky & Eiser, 1998; Sheridan, 1985). De acuerdo con este punto de vista, los empleados descontentos que faltan y llegan tarde al trabajo, tienen una mayor probabilidad de separarse. En otras palabras, la evitación del trabajo debe considerarse como

un aviso y antecedente de la renuncia. En consecuencia, como una forma temprana de separación, la evitación del trabajo intensifica las cogniciones de separación. Por ejemplo, los supervisores pueden castigar a sus empleados por llegar tarde o faltar (evitan el trabajo), y éstos en consecuencia aumentan el nivel de insatisfacción y sentimientos hostiles experimentados, la frecuencia de pensamientos de renuncia y la evitación del trabajo (Krausz et al., 1998).

A continuación, se presenta el modelo de evitación del trabajo que se desprende del primer enfoque y que Littlewood (2009) investigó de manera longitudinal en una muestra de médicos de un hospital público mexicano (Figura N° 2).

En la figura N° 2, el modelo sugiere que el proceso de evitación del trabajo se deriva inicialmente de la justicia organizacional y posteriormente de la satisfacción en el trabajo.

El modelo propone que los empleados que perciben injusticia en procesos y decisiones organizacionales, en consecuencia manifiestan insatisfacción en el trabajo por confrontar expectativas incumplidas y trato inequitativo.

Por lo tanto, bajos niveles de justicia organizacional y satisfacción anteceden la evitación del trabajo que surge como un mecanismo compensatorio ante la insatisfacción e inequidad percibida; así mismo, se propone que una consecuencia de la evitación del trabajo es la disminución del bienestar emocional, entre otras razones, por la misma insatisfacción e inequidad percibida, y porque la renuncia psicológica al trabajo disminuye gradualmente el nivel de competencias personales y la autoestima.

La teoría subyacente del modelo es la Teoría de la Percepción de Equidad de Adams (1965); Adams fundamenta su teoría en la motivación de los individuos que surge ante la percepción de inequidad, que ocurre cuando el individuo interpreta que la proporción de su trabajo versus beneficios obtenidos por el trabajo difiere de las proporciones observadas en otros compañeros o referentes. De manera más específica, su teoría propone que los individuos sostienen percepciones acerca de las contribuciones que ellos y otros hacen al trabajo, y el trato y beneficios que reciben de la organización, y cómo estas percepciones motivan a los empleados a buscar equidad o justicia en intercambios que sostienen con otros miembros organizacionales y la misma organización.

Esquemáticamente la equidad puede representarse con la Figura N° 3. Por ejemplo, del lado derecho de la balanza un trabajador pudiese recibir \$500 (*outcome*) por pieza producida (*input*) y de lado derecho un trabajador pudiese recibir \$1,000 por dos piezas producidas. Como puede apreciarse hay equidad, quien produce más recibe más de manera proporcional, y la balanza permanece en equilibrio.

En la Figura N° 4 se muestra un ejemplo de inequidad, dónde la balanza del lado izquierdo representa a un trabajador que recibe \$500 por pieza producida y el lado derecho corresponde a un trabajador que recibe \$1,000 por pieza producida.

La teoría de Adams parte de la teoría de disonancia cognitiva de Festinger (1957) que propone que las personas están motivadas por mantener consistencia entre sus creencias y sus comportamientos. Las

Figura N° 2. Modelo de evitación del trabajo (Littlewood, 2009)

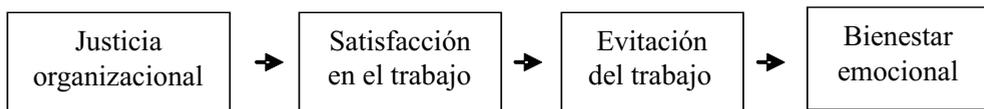


Figura N° 3. *Modelo de Equidad de Adams*



Figura N° 4. *Modelo de Inequidad Negativa de Adams*



inconsistencias percibidas generan disonancia cognoscitiva o incomodidad en la persona, que a su vez motivan acciones correctivas a fin de restablecer consonancia entre lo que se cree y lo que se hace.

Cuando el individuo percibe que es víctima de intercambios organizacionales inequitativos, entonces la disonancia cognitiva promueve acciones correctivas, que van desde un cambio leve de actitudes o conductas hasta casos extremos como lo son la violencia o sabotaje. Por ejemplo, Niehoff & Paul (2000) demostraron que

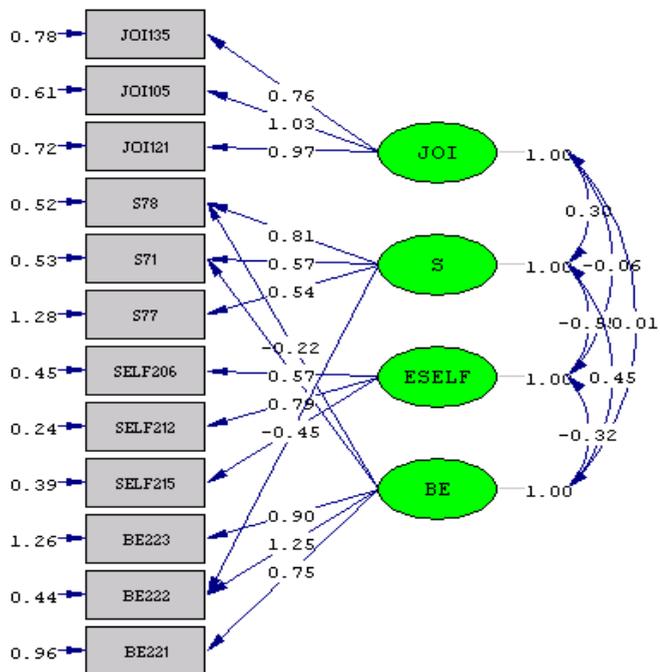
los empleados hacen justicia por propia mano mediante venganzas directas (robo o sabotaje) o indirectas (trabajo lento deliberado). Estos investigadores estiman que los costos anuales de estas acciones, en Estados Unidos, oscilan alrededor de los 200 mil millones de dólares. En el caso de la investigación realizada con médicos (Littlewood, 2009), el mecanismo compensatorio identificado ante inequidad percibida es la evitación del trabajo, por lo que también se desprende que es alto su costo humano, organizacional y social, pues se trata de un hospital y sus enfermos. Esta investigación consideró la inequidad desde los puntos de vista de justicia organizacional de procedimientos y justicia organizacional interpersonal.

Los resultados de la investigación de Littlewood (2009), confirman la independencia o validez discriminante de los cuatro constructos en dos estudios realizados en años diferentes (2007 y 2008), y también confirman el modelo en esos mismos momentos diferentes (2007 y 2008), con una muestra de conveniencia de 185 y 218 médicos que participaron de manera anónima y voluntaria.

De acuerdo con la Figura N° 5 y la Tabla 1, los cuatro constructos son independientes y válidos en el 2007 (justicia, satisfacción, evitación y bienestar). Los índices de ajuste son satisfactorios, ya que la Ji cuadrada no es significativa, RMSEA no rebasa el valor de .08 y los demás índices no son inferiores a .90 (Stapleton, 1997). Cabe notar que se realizaron modificaciones para obtener un mejor ajuste del modelo de medición (trayectorias de BE222- S, y S78 y S1 a BE)

De acuerdo con la Figura N° 6 y la Tabla N° 2, los cuatro constructos también son independientes y válidos en el 2008 (justicia, satisfacción, evitación y bienestar). Los índices de ajuste son satisfactorios, ya que la Ji cuadrada no es significativa, RMSEA no rebasa el valor de .08 y los demás índices no son inferiores a .90 (Stapleton, 1997).

Figura N° 5. *Análisis factorial confirmatorio de las cuatro variables del modelo (Littlewood, 2007)*



Chi-Square=54.27, df=45, P-value=0.16207, RMSEA=0.034

**Notas:** Los constructos están dentro de las elipses y los reactivos dentro de los rectángulos. JOI es justicia organizacional interpersonal; S es satisfacción en el trabajo; ESELF es evitación del trabajo autoreportada; y BE es bienestar emocional. Las cifras que aparecen en las líneas que terminan en punto de flecha son coeficientes beta, las que aparecen junto a las líneas curvas son correlaciones y las demás cifras son errores de estimación.

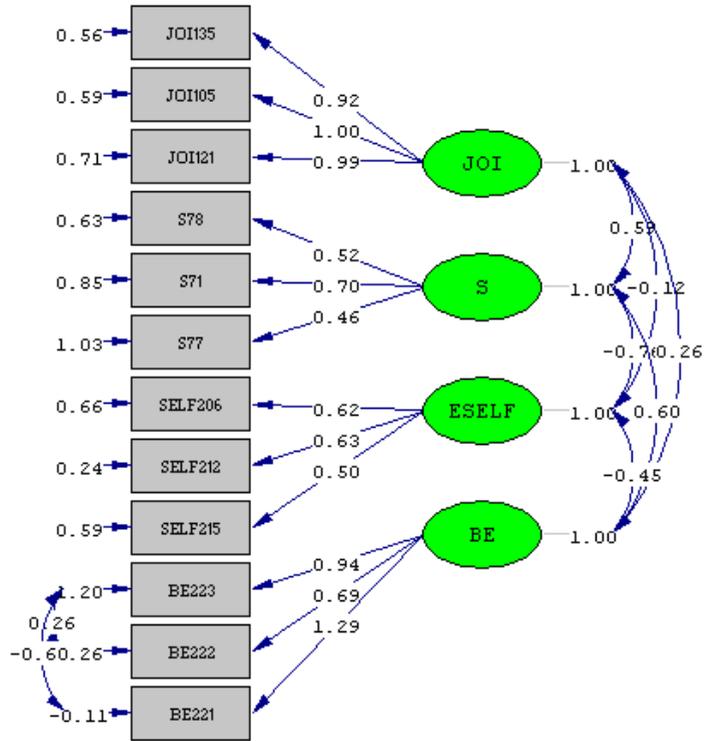
Tabla N° 1. *Análisis factorial confirmatorio de los cuatro constructos (Tiempo 1)*

Ji cuadrada	54.27
Grados de libertad	45.00
Significancia	.16
GFI	.95
RMSEA	.03
CFI	.98

Cabe notar que se realizó una modificación para obtener un mejor ajuste del modelo de medición al establecer que los reactivos BE221 y BE223 correlacionan.

En la figura N° 7 se observa el resultado del estudio del 2007 de 185 médicos, que muestra estadísticos que apoyan el modelo (ji cuadrada o chi square y RMSEA) y cómo la justicia organizacional (JOI) antecede a satisfacción en el trabajo (S), satisfacción predice evitación del trabajo autoreportada (ESELF), y evitación antecede a bienestar emocional (BE). Los reactivos asociados con cada constructo se presentan mediante doce rectángulos.

Figura N° 6. Análisis factorial confirmatorio de las cuatro variables del modelo (Littlewood, 2008)



Chi-Square=59.13, df=46, P-value=0.09259, RMSEA=0.036

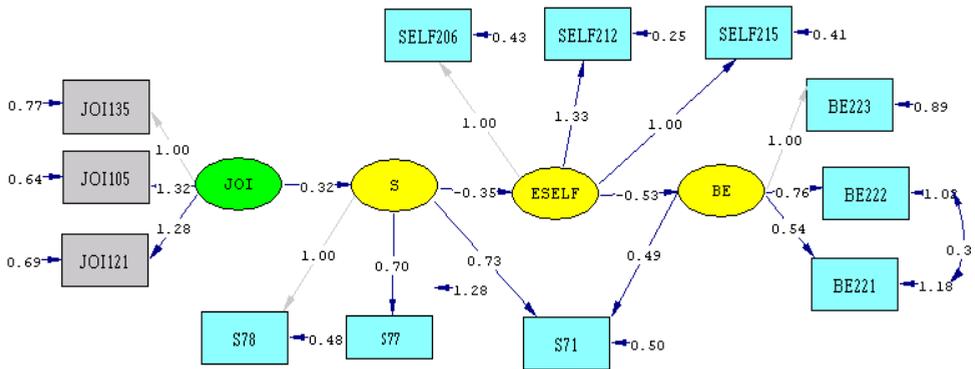
**Notas:** Los constructos están dentro de las elipses y los reactivos dentro de los rectángulos. JOI es justicia organizacional interpersonal; S es satisfacción en el trabajo; ESELF es evitación del trabajo autoreportada; BE es bienestar emocional. Las cifras que aparecen en las líneas que terminan en punto de flecha son coeficientes beta, las que aparecen junto a las líneas curvas son correlaciones y las demás cifras son errores de estimación.

Tabla N° 2. Análisis factorial confirmatorio de los cuatro constructos (Tiempo 2)

Ji cuadrada	59.13
Grados de libertad	46.00
Significancia	.09
GFI	.95
RMSEA	.03
CFI	.98

También en la figura N° 8 se observa el resultado del estudio del 2008 de 218 médicos, que muestra estadísticos que apoyan otra vez el modelo (ji cuadrada o chi square y RMSEA) y como la justicia organizacional (JOI) antecede a satisfacción en el trabajo (S), satisfacción predice evitación del trabajo autoreportada (ESELF), y evitación antecede a bienestar emocional (BE). Los reactivos asociados con cada constructos se presentan mediante doce rectángulos.

Figura N° 7. Modelo de evitación del trabajo (Littlewood, 2007)

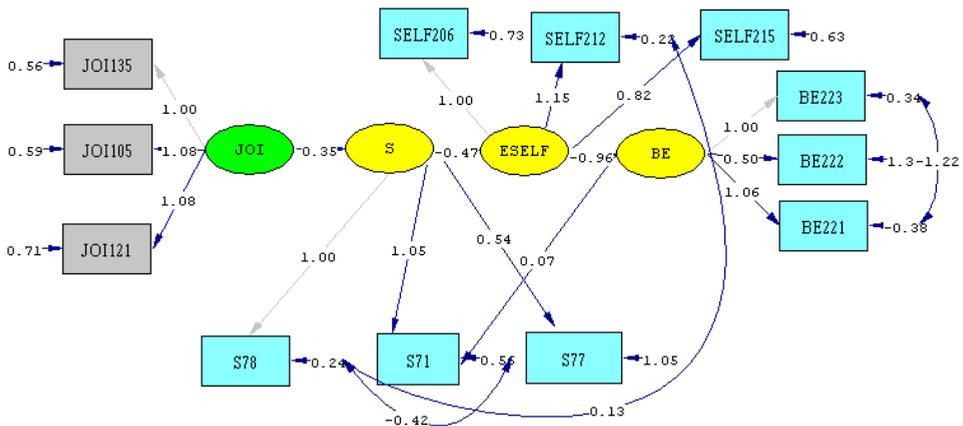


Chi-Square=59.40, df=49, P-value=0.14674, RMSEA=0.035

**Notas:** Los óvalos representan las variables latentes (constructos) y los rectángulos representan las variables observadas (los reactivos asociados a cada constructo).

Las cifras que aparecen en las líneas rectas que unen a los óvalos y rectángulos son coeficientes beta, y las cifras que están junto a los óvalos son coeficientes de determinación ( $R^2$ ). JOI es justicia organizacional interpersonal, S es Satisfacción, ESELF es evitación del trabajo autoreportada y BE es bienestar emocional.

Figura N° 8. Modelo de evitación del trabajo (Littlewood, 2008)



Chi-Square=61.73, df=47, P-value=0.07328, RMSEA=0.038

**Notas:** Los óvalos representan las variables latentes (constructos) y los rectángulos representan las variables observadas (los reactivos asociados a cada constructo).

Las cifras que aparecen en las líneas rectas que unen a los óvalos y rectángulos son coeficientes beta, y las cifras que están junto a los óvalos son coeficientes de determinación ( $R^2$ ). JOI es justicia organizacional interpersonal, S es Satisfacción, ESELF es evitación del trabajo autoreportada y BE es bienestar emocional.

#### 4. Bienestar emocional.

El bienestar emocional es un constructo que tiene varias acepciones, por ejemplo Lu (1999), Fortes-Ferreira, Peiró, González-Morales & Martín (2006) y Mattila, Elo, Kuosma & Kylä-Setälä (2006) lo asocian con estrés laboral que se experimenta ante compañeros de trabajo desagradables o jefes desconsiderados, o el desgaste emocional que resulta por altas demandas del trabajo; otros investigadores lo relacionan con cambios organizacionales recurrentes (Verhaeghe, Vlerick, Gemmel, Van Maele & De Backer, 2006). Por otro lado Bégat & Severinsson (2006) lo asocian con el tipo de supervisión y el clima organizacional; Jackson, Rothmann & Van de Vijver (2006) con el compromiso e involucramiento organizacional; y Siegrist, Wahrendorf, Von dem Knesebeck, Jürges, & Borsch-Supan (2006) con la salud autoreportada, síntomas de depresión, la calidad de vida en general y en el trabajo.

Esta investigación adopta el punto de vista de Siegrist y colaboradores que consideran al bienestar como reacciones de tipo cognitivo, afectivo y fisiológico relacionadas con manifestaciones de tristeza, preocupación, sueño (dormir), energía y salud, y se propone que es la consecuencia de la trayectoria justicia organizacional y satisfacción en el trabajo, y un correlato de la evitación del trabajo.

#### 5. Sensibilidad a la Inequidad

Huseman, Hatfield & Miles (1987) introducen un constructo a fin de mejorar la explicación de la Teoría de la Equidad propuesta por Adams (1965), al que denominan Sensibilidad a la Equidad. Los autores proponen que las reacciones de los individuos a la inequidad están en función de sus preferencias individuales por cocientes particulares de outcome/input y que no todas las personas son iguales en su sensibilidad a la inequidad.

Huseman et al. (1987) consideran que esta preferencia es un rasgo de personalidad que explica diferencias de reacciones a la inequidad y que hay tres tipos de reacciones que se representan en una escala unidimensional:

- a) Benevolencia
- b) Sensibilidad
- c) Abuso

Entonces, los benevolentes son personas altruistas y su preferencia es por dar más y recibir menos en comparación con otras personas; la percepción de inequidad surge cuando estas personas perciben que su consciente de outcome/input es igual o mayor al de otros. Entonces, el cociente preferido del benevolente se esquematiza así:

$$\frac{OP}{IP} < \frac{OO}{IO}$$

Donde OP es output personal, IP es input personal, OO es outcome de otra persona e IO es input de otra persona.

Por otro lado, los sensibles representan el punto de vista de Adams (1965) y su Teoría de Equidad, y ellos experimentan inequidad cuando son sobre o subcompensados. Eso es, cuando su consciente de outcome/input es diferente al de otras personas. Por lo tanto, el cociente preferido del sensible se esquematiza así:

$$\frac{OP}{IP} = \frac{OO}{IO}$$

Finalmente, el concepto abusivo es propuesto por Cole (1977) para describir al niño de clase acomodada que tiene mucho, espera recibir aún más, y que tiene derecho a abusar. Por ello, los abusivos son personas que prefieren un cociente de outcome/input superior al de otros y experimentan disonancia cuando esto no ocurre. En consecuencia, el cociente preferido del abusivo se esquematiza así:

$$\frac{OP}{IP} > \frac{OO}{IO}$$

Huseman et al. (1987), señalan que son varias las implicaciones organizacionales. Por ejemplo, la Teoría de la Equidad propone que la disonancia que resulta de la sobre o subcompensación incide en la disminución de la satisfacción en el trabajo, pero los benevolentes experimentarán satisfacción cuando son subcompensados, los sensibles cuando no son sub o sobrecompensados y los abusivos cuando son sobrecompensados.

Más adelante, Miles, Hatfield & Huseman (1989), realizaron un estudio con 519 estudiantes universitarios en administración de una gran universidad norteamericana (edad media de 20.9 años y 48% mujeres) para probar la validez del instrumento ESI (*Equity Sensitivity Instrument*) diseñado para medir constructo de sensibilidad a la inequidad; los autores encontraron que los benevolentes trabajan más por menos paga en comparación con los sensibles y los abusivos.

El ESI fue diseñado por Huseman, Hatfield & Miles (1985) y consta de 5 reactivos de opción forzada que miden la preferencia del cociente de outcome/input en una situación general de trabajo. En cada reactivo se presentan dos afirmaciones: una es una respuesta abusiva y otra es una respuesta benevolente. Los estudiantes asignaron diez puntos entre las dos opciones, de tal manera que una persona abusiva da diez puntos a la opción abusiva, una persona benevolente da los diez puntos a la opción benevolente y una persona sensible da cinco puntos a cada una de las opciones. La confiabilidad del ESI se estimó con la técnica de aplicación-reaplicación con un intervalo de 3 semanas (.80) y mediante el coeficiente alpha de Cronbach (.79).

Los alumnos respondieron tomando en cuenta dos puestos (uno no calificado y otro calificado), y debieron indicar qué salario

debían recibir. En el puesto no calificado la principal responsabilidad consistió en codificar cuestionarios (20 cuestionarios por hora) y en trabajo calificado consistió en realizar entrevistas (15 por mes). También debieron indicar qué tanto trabajo podrían realizarse antes de llegar a un nivel que produciría enojo y que tan poco trabajo podría realizar antes de sentir vergüenza.

Los resultados de Miles et al. (1989) muestran que los benevolentes prefieren un cociente menor de outcome/input que los sensibles y los abusivos, y dicha preferencia es consistente con los propuesto con Huseman et al. (1987) de que no todas las personas se comportan de acuerdo con lo propuesto por Adams. No obstante, no encontraron diferencias significativas entre los abusivos y sensibles, por lo que concluyen que posiblemente se trate de un solo grupo.

En 1994, King & Miles reportan un estudio del ESI en cinco muestras diferentes (N = 2,399 sujetos) que apoya la validez discriminante y convergente del constructo y su medición. Para comprobar la validez, los autores compararon el ESI con constructos similares como lo son ideología de intercambio, orientación al input, justicia distributiva, altruismo, deseabilidad social, ética protestante del trabajo, locus de control y maquiavelismo; y constructos no similares como variables demográficas (edad, sexo y educación), compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo, y propensión a la rotación.

King & Miles propusieron las hipótesis de que ESI correlaciona negativamente con ideología de intercambio, orientación al input y justicia organizacional distributiva; y correlaciona positivamente con los demás constructos similares. Su estudio consideró a cinco muestras de norteamericanos: 1,449 estudiantes universitarios, 130 maestros de preparatoria, 267 voluntarios, 137 empleados de una empresa de energía del sureste de los E.U.A. y 416 empleados de un banco

del medio oeste de los E.U.A, y para evaluar la unidimensionalidad del ESI ejecutaron un análisis de componentes principales en cada una de las cinco muestras y con un valor eigenvalue mínimo de 1.00. Los resultados apoyan la unidimensionalidad del ESI: los eigenvalues estuvieron entre 2.83 y 3.35 para el primer factor, y entre .59 y .80 en el factor siguiente; y las cargas factoriales de los ítems estuvieron entre .59 y .90. En cuanto a confiabilidad, el alfa de Cronbach en las cinco muestras varió entre .79 y .88, por lo que los autores concluyen que es satisfactoria.

En cuanto a la validez convergente, estos son los resultados: ESI correlacionó negativamente y significativamente con ideología de intercambio (-.29 en empleados bancarios), con locus de control externo (-.30 en maestros), con maquiavelismo (-.22 en estudiantes) y con ética no protestante (-.14 y -.41 en estudiantes y empleados de energía); correlacionó positivamente con altruismo (.20 en estudiantes), con justicia distributiva (.22 en empleados bancarios), con deseabilidad (.29 en estudiantes y .23 en empleados bancarios), y con ética protestante (.20 en empleados de energía); y no obtuvo correlaciones significativas con la orientación al input.

En cuanto a validez discriminante, solo hubo diferencias de medias significativas por sexo en la muestra de estudiantes ( $t = 5.89$ ); y no hubo diferencias de medias por edad y educación. ESI correlacionó significativamente con satisfacción en el trabajo (.28, .23 y .21 en profesores, empleados de energía y empleados bancarios), con compromiso organizacional (.37 y .31 en ambas muestras de empleados), y correlacionó negativamente con propensión a la rotación (-.22 en empleados bancarios).

Mintu-Wimsatt (2005), es tal vez la primera investigadora que aplicó el ESI en español a una muestra de conveniencia de cincuenta exportadores mexicanos que tienen en promedio diez años de experiencia en la exportación; sus hallazgos revelan que

la media y desviación estándar en ESI es de 27.64 y 6.13; el alpha de Cronbach es .86., y que ESI correlaciona significativamente con la autopercepción de comportamiento cooperativo (.31).

En cuanto a su efecto moderador, la sensibilidad a la equidad moderó la relación entre las percepciones de la sensibilidad del líder y la satisfacción con el trabajo, de tal manera que los abusivos reportaron una menor satisfacción que los benevolentes en el caso de baja percepción del líder (Shore & Strauss, 2006).

En el 2008 Davison & Bing cuestionaron la unidimensional del ESI debido a su formato de distribución forzada y porque coloca a los benevolentes y a los abusivos en los polos opuestos de la escala. Los autores argumentan que estas dos dimensiones pudieran ser independientes y proponen que la orientación al input y la orientación al output pueden combinarse a manera de una matriz de dos entradas y cuatro cuadrantes como muestra la Tabla N° 3: Los benevolentes se ubican en el cuadrante de alto input y bajo outcome; los abusivos se encuentran en el cuadrante de bajo input y alto outcome; los sensibles se colocan en el cuadrante de alto input y alto outcome; y en el cuarto cuadrante aparecen los indiferentes que están bajos tanto en outcome como input, y ellos representan una nueva categoría antes no considerada, que se caracteriza por la indiferencia a la injusticia.

Tabla N° 3. *Categorías hipotéticas del constructo multidimensional de sensibilidad a la equidad*

	Baja orientación al outcome	Alta orientación al outcome
Alta orientación al input la equidad	Benevolente	Sensible a
Baja orientación Al input	Indiferente a la equidad	Abusivo

A fin de probar la multidimensionalidad del constructo, los autores convirtieron cada una de las dos opciones de los cinco reactivos del ESI en 10 reactivos tipo Likert y los aplicaron a una muestra de 146 estudiantes universitarios empleados.

La multidimensionalidad ha sido confirmada en el estudio de Taylor, Kluemper & Sauley (2009) y Bing, Davison, Garner, Ammeter & Novicevic (2009). Los primeros investigadores aplicaron el cuestionario diseñado por Davison & Bing (2008) a 172 empleados que trabajan por lo menos 30 horas a la semana a fin de estudiar la relación del ESI con satisfacción y desempeño, y encontraron que el modelo de dos dimensiones ajusta mejor que el modelo unidimensional. Bing et al., (2009) estudiaron a 178 estudiantes universitarios empleados, con la finalidad de establecer la relación del ESI con la obsesión con el dinero, y nuevamente encontraron evidencia que apoya la multidimensionalidad del constructo.

## HIPÓTESIS

- H1. La relación entre Justicia interpersonal y Satisfacción en el Trabajo es moderada por abuso.
- H2. La relación entre Satisfacción en el Trabajo y Evitación en el Trabajo es moderada por abuso.
- H3. La relación entre Evitación en el Trabajo y Bienestar Emocional es moderada por abuso.
- H4. El modelo hipotético representado por la Figura 1, reproduce significativamente las trayectorias y correlaciones entre constructos y lo hace mejor en el caso del grupo alto en abuso.

## MÉTODO

### *Diseño de investigación*

La investigación analiza los datos recabados mediante un cuestionario, por lo tanto se trata de una técnica cuantitativa y de un estudio de tipo correlacional transversal que busca establecer la relación entre las

variables del modelo de evitación del trabajo.

### *Participantes*

432 empleados de un centro de atención telefónica con una media de edad de 26.4 años (desviación estándar de 7.5); 60.6% es personal femenino. Cabe mencionar que la muestra se dividió en dos grupos opuestos, uno de bajo abuso (108 empleados o 25% del total) y otro de alto abuso (108 empleados). Estos dos grupos se eligieron con empleados que tuvieron los menores puntajes en abuso o los mayores puntajes en abuso, en la escala de abuso de cinco reactivos.

### *Instrumentos de medición.*

La investigación se fundamenta en un método cuantitativo denominado cuestionario. La información de interés consiste de percepciones, actitudes y datos demográficos que las personas aportan mediante el cuestionario y que se han generado desde que son miembros de la organización.

El cuestionario mide la percepción de Justicia Interpersonal, Satisfacción en el Trabajo, Evitación del Trabajo, Bienestar Emocional y Sensibilidad a la Inequidad (Abuso), y registra los datos demográficos de los sujetos

Cabe mencionar que todos los reactivos, a excepción de los que miden los datos demográficos, se mezclaron y redactaron mediante afirmaciones presentadas en una escala de escala tipo Likert de cinco puntos, con las siguientes ponderaciones: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Indeciso, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de Acuerdo.

A mayor puntuación, mayor la percepción del reactivo. No obstante, algunos reactivos están expresados en forma inversa, por lo cual fueron invertidos antes de su calificación.

Se utilizaron los mismo reactivos para las escalas de los cinco constructos del modelo que en Littlewood (2009), y los cinco

reactivos de abuso se tradujeron y retradujeron de Huseman, Hatfield & Miles (1985), y se presentaron en escala de tipo Likert.

#### *Cuestionario de Justicia Interpersonal.*

Los cuatro reactivos de Justicia Interpersonal se tomaron de Simons & Roberson (2003) y fueron traducidos y retraducidos. La confiabilidad de la dimensión es .74 (Littlewood, 2006a); .79 (Littlewood, 2007); y .80 (Littlewood & Bernal, 2007); y de acuerdo a la Tabla N° 4 (Littlewood, 2009) .76 en el 2007 y .85 en el 2008.

Los reactivos de Justicia Interpersonal son:

- Los jefes son sensibles a mis necesidades al momento de tomar decisiones acerca de mi trabajo.
- Mi jefe se preocupa por respetar mis derechos en esta organización.
- Mis jefes (superiores) me tratan honesta y correctamente.
- Por lo regular, mis jefes me tratan amablemente y con cortesía.

#### *Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo.*

Littlewood (2009) construyó un cuestionario de 11 reactivos a fin de determinar su validez y confiabilidad, y conducir la evaluación propuesta por la investigación. Los reactivos buscan medir la satisfacción global en el puesto a partir de la evaluación de la compensación recibida (paga), el tiempo dedicado al trabajo, el puesto en sí mismo, la organización, la preferencia por trabajar, el reto presentado por el trabajo, el gusto por continuar trabajando, la voluntad por recomendar el trabajo a otros, el cumplimiento de las expectativas sobre el puesto y la satisfacción general sentida en el puesto. La confiabilidad alfa de Cronbach es de .74 (Littlewood & Bernal, 2007), y de acuerdo a la Tabla 4 (Littlewood, 2009), .74 en el 2007 y .74 en el 2008.

Los reactivos de Satisfacción en el Trabajo son:

- Casi siempre el tiempo se me pasa volando en el trabajo.
- Las mayores satisfacciones en mi vida se relacionan con mi trabajo.
- Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en la organización.
- Con frecuencia preferiría quedarme en casa, en vez de asistir al trabajo.
- Mi trabajo es retardador.
- Si un buen amigo me dijera que está interesado en ocupar un trabajo como el mío, se lo recomendaría sin reservas.
- Después de las experiencias que he tenido, si tuviera que decidir tomar de nuevo mi trabajo, lo haría sin duda.
- Mi relación con los demás compañeros es muy buena en esta organización.
- Me siento satisfecho con las compensaciones que ofrece esta organización.
- Disfrutaría trabajar en esta organización por muchos años más.
- De todo a todo, estoy muy satisfecho con mi trabajo actual.

#### *Cuestionario de Evitación del Trabajo.*

Quien esto escribe diseñó cuatro subdimensiones de Evitación del Trabajo (Littlewood, 2009); la primera reporta la apreciación que tiene el sujeto sobre la evitación observada en compañeros, la segunda se diseñó para autoreportar la propia evitación, la tercera tiene el propósito de medir la propia evitación en situaciones hipotéticas adversas y la cuarta tiene como propósito estimar el estado ideal o cómo debería ser el desempeño. Cabe mencionar que esta investigación sólo considera medir la segunda dimensión (autoreportada) puesto que es la que mejor correlacionó con Satisfacción y Bienestar Emocional (Littlewood, 2009). De acuerdo con la Tabla 4 (Littlewood, 2009), la confiabilidad es .81 en el 2007 y .80 en el 2008.

Los reactivos de Evitación del Trabajo autoreportada son:

- La calidad de mi trabajo es baja.

- Con tal de no trabajar, a veces finjo estar enfermo(a).
- Es frecuente que yo llegue tarde o me salga antes de la hora de salida.
- Yo pongo poco esfuerzo en mi trabajo.
- Es común que yo evite trabajar mucho.
- Yo abuso del teléfono o computadora para entretenerme.
- Es normal que yo prefiera hacer otra cosa que trabajar.
- Es frecuente que yo falte injustificadamente.
- Yo voy a durar poco tiempo trabajando para la empresa.

#### *Cuestionario de Bienestar Emocional.*

Littlewood (2009), diseñó un cuestionario de cinco reactivos y de acuerdo a la Tabla N° 4 su confiabilidad es de .70 en el 2007 y .73 en el 2008.

Los reactivos de Bienestar Emocional son:

- En el último mes muchas veces sentí tristeza.
- En el último mes frecuentemente estuve muy preocupado.

- En el último mes varias noches no dormí bien.
- En el último mes me estuve lleno de energía y de salud.
- En general considero mi bienestar excelente.

En cuanto a la validez de los cuestionarios de Justicia Interpersonal, Satisfacción en el Trabajo, Evitación del Trabajo autoreportada y Bienestar Emocional, Littlewood (2009) realizó dos análisis factoriales confirmatorios Lisrel con 185 médicos (marzo y abril del 2007) y 218 médicos (septiembre del 2008), a fin de verificar la independencia de los constructos y validez factorial discriminante de cada uno de los constructos. En el análisis sólo se consideró la Justicia Interpersonal y la Evitación de Trabajo autoreportada como dimensiones representantes, por correlacionar mejor con las variables estudiadas con anterioridad y tener mayor relevancia (Littlewood, 2006). Los resultados de ambos análisis factoriales confirmatorios apoyan la independencia de los cuatro constructos en los dos estudios independientes llevados a cabo en el 2007 y 2008.

Tabla N° 4. *Confiabilidad alfa de Cronbach y descriptivos de los instrumentos (2007 y 2008)*

Cuestionario	Coeficiente	Número Reactivos	Media	DE	Media escala 1 a 5
Evitación del Trabajo autoreportada	T1 0.81 T2: 0.80	9	T1: 14.9 T2: 14.4	T1: 5.8 T2: 5.2	T1: 1.65 T2: 1.60
Justicia Organizacional Interpersonal	T1 0.80 T2 0.85	4	T1: 13.6 T2: 13.6	T1: 3.8 T2: 3.9	T1: 3.40 T2: 3.40
Justicia Organizacional de procedimientos	T1 0.66 T2 0.76	4	T1: 11.8 T2: 11.7	T1: 3.3 T2: 3.6	T1: 2.97 T2: 2.92
Satisfacción en el trabajo	T1 0.74 T2 0.74	11	T1: 41.7 T2: 40.5	T1: 6.4 T2: 6.2	T1: 3.79 T2: 3.68
Bienestar Emocional	T1 0.70 T2 0.73	5	T1: 18.6 T2: 18.5	T1: 4.0 T2: 4.2	T1: 3.73 T2: 3.71

*Notas:* T1 es tiempo 1 (marzo y abril del 2007) y T2 es tiempo 2 (septiembre del 2008) y DE es desviación estándar.

### *Cuestionario de Abuso (dimensión de Sensibilidad a la Equidad)*

Se tradujeron y retradujeron los 5 reactivos de Abuso (Entitlement), los cuales tienen una confiabilidad de .77 (Bing et al., 2009).

Los reactivos de Abuso son:

- Es más importante para mí recibir que dar a la empresa.
- Me preocupa más recibir de la organización.
- El trabajo duro debe beneficiarme.
- Yo debo preocuparme por mí mismo(a), ya que la empresa no se interesa por mi bienestar.
- Es más importante para mí buscar mi propio beneficio.

## RESULTADOS

### *Confiabilidad Alfa de Cronbach y descriptivos*

La tabla N° 5 muestra que los instrumentos de justicia, satisfacción, evitación y bienestar tienen una consistencia interna satisfactoria y el instrumento de abuso apenas logra un nivel satisfactorio.

La tabla también presenta las medias y las medias transformadas a una escala que va del 1 al 5, donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es la media teórica o punto neutro, 4 es alto y 5 muy alto. A excepción de evitación del trabajo, las variables están por arriba e la media (entre 3 y 4).

### *Coefficientes de regresión*

Baron y Kenny (1986), argumentan que el efecto moderador no puede ser probado mediante la correlación en el caso de que el predictor sea una variable dicotómica y el criterio sea una variable continua, porque es probable que el predictor tenga varianzas diferentes en los grupos (abuso alto y bajo) y el criterio tenga confiabilidades diferentes en ambos grupos. Por lo tanto, los autores sugieren que la moderación puede ser establecida mediante el análisis de coeficientes de regresión puesto que esta no es influida por estas diferencias.

Al separar la muestra en dos grupos (abuso bajo y alto), las varianzas y las confiabilidades de justicia organizacional, satisfacción en el trabajo, evitación del trabajo y bienestar emocional son diferentes (tabla N° 6)

La prueba apropiada de moderación es el análisis de regresión a fin de identificar diferencias significativas en los coeficientes de regresión no estandarizados. Se examinaron los coeficientes de regresión de las interacciones de abuso de cada par de variables predictoras y de criterio. De acuerdo con la tabla N° 7, los análisis no reportan interacciones significativas que soporten el efecto mediador de abuso.

### *Modelamiento de ecuaciones estructurales (grupos de abuso alto y bajo)*

La última hipótesis propone que el modelo reproduce significativamente las tra-

Tabla N° 5. *Coefficientes de Confiabilidad Alpha de Cronbach, medias y desviaciones estándar (432 empleados)*

Instrumento	Coefficiente	Número reactivos	DE	Media escala 1 a 5
Justicia Organizacional Interpersonal	0.85	4	1.07	3.50
Satisfacción en el Trabajo	0.82	11	0.63	3.70
Evitación del Trabajo	0.72	9	0.52	1.76
Bienestar Emocional	0.74	5	0.89	3.53
Abuso	0.57	5	0.66	3.05

Tabla N° 6. *Varianzas y confiabilidades de los constructos en abuso alto y bajo*

	Varianza Abuso Bajo	Varianza Abuso Alto	Confiabilidad Abuso Bajo	Confiabilidad Abuso Alto
Justicia Interpersonal	1.21	1.34	.87	.83
Satisfacción en el Trabajo	.26	.53	.72	.84
Evitación del Trabajo	.16	.37	.58	.77
Bienestar Emocional	.65	.82	.71	.71

Tabla N° 7. *Coefficientes de regresión de interacciones por Abuso*

Predictor	Criterio	Coefficiente regresión	Prueba t	probabilidad
Justicia Interpersonal	Satisfacción en el Trabajo	.045	0.66	.50
Satisfacción en el Trabajo	Evitación del Trabajo	-.63	-1.49	.13
Evitación del Trabajo	Bienestar Emocional	.25	1.05	.29

vectorias y correlaciones entre constructos; en otras palabras, que los datos recabados en la investigación soportan la relación secuencial propuesta en la figura 1.

El modelamiento en el caso de los datos del grupo de bajo abuso no converge, eso es, los datos no se ajustan al modelo y esto ocurre cuando el proceso maximum likelihood process no puede encontrar una función de ajuste mínima. Sin embargo, en el caso del grupo de alto abuso se logró que los datos se ajustaran satisfactoriamente al modelo (figura N° 9), y los índices de ajuste son satisfactorios (tabla N° 8).

Tabla N° 8. *Índices de ajuste de grupo Alto en Abuso*

Ji cuadrada	50.34
Grados de libertad	40
Significancia	.12
GFI	.92
RMSEA	.04
CFI	.93
AGFI	.86

#### *Diferencia de medias entre el grupo de bajo abuso y el grupo de alto abuso*

A fin de determinar si abuso incide en el nivel de percepción de justicia organizacional, satisfacción en el trabajo, evitación del trabajo y bienestar emocional, se compararon las medias de los grupos de abuso bajo y alto.

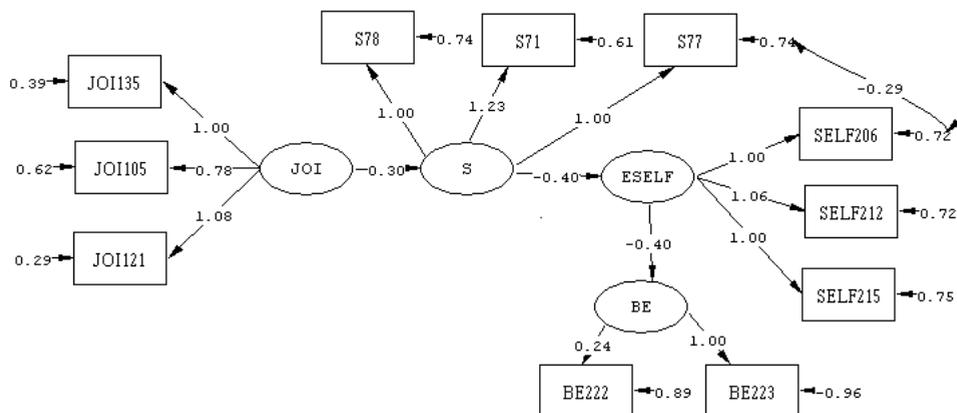
La tabla N° 9 muestra que hay diferencias significativas de medias en todos los casos: El grupo alto de abuso reporta una media inferior en justicia organizacional, satisfacción y bienestar, y una media superior en evitación del trabajo.

#### DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El principal objetivo de la investigación es estimar la naturaleza moderadora del abuso en la relaciones entre Justicia Interpersonal y Satisfacción en el Trabajo, Satisfacción en el Trabajo y Evitación del Trabajo, y Evitación en el Trabajo y Bienestar Emocional, en una muestra de empleados de un centro de atención telefónica, y los resultados apuntan que abuso modera las relaciones.

Los instrumentos de medición que anteriormente se diseñaron (Justicia, Satisfacción, Evitación y Bienestar) de nueva

Figura N° 9. Modelamiento de ecuaciones estructurales: grupo alto en abuso



Chi-Square=50.34, df=40, P-value=0.12661, RMSEA=0.049

**Notas:** Los óvalos representan las variables latentes (constructos) y los rectángulos representan las variables observadas (los reactivos asociados a cada constructo, tres con JOI, tres con S, tres con SELF y dos con BE).

Las cifras que aparecen en las líneas rectas que unen a los óvalos y rectángulos, y que unen a los óvalos son estimadores (coeficientes beta) y las cifras que aparecen al lado de los rectángulos son varianzas de error.

JOI es justicia organizacional interpersonal, S es Satisfacción en el trabajo, ESELF es evitación del trabajo autoreportada y BE es bienestar emocional.

Tabla N° 9. Diferencias de medias (escala 1 a 5) entre los grupos de abuso bajo y alto

Factor	Abuso Bajo	Abuso Alto	Prueba t	Probabilidad
Justicia Organizacional	3.27	2.88	2.79	.006
Satisfacción en el trabajo	3.93	3.46	5.45	.000
Evitación del trabajo	1.58	1.91	4.63	.000
Bienestar Emocional	3.87	3.34	4.57	.000

cuenta muestran coeficientes aceptables de confiabilidad, y el recientemente incorporado instrumento de abuso que se adoptó del ESI de cinco reactivos, apenas logró una confiabilidad aceptable.

Los coeficientes de regresión de la interacción de abuso con las variables predictoras (Justicia, Satisfacción y Evitación) no apoyan el postulado de que Abuso modere la relación de estas variables predictoras con las variables criterio (Satisfacción, Evitación y Bienestar, respectivamente), y esto no apoya que los abusivos

respondan con mayor insatisfacción en el caso de trato inequitativo por parte de los jefes, que eviten el trabajo con mayor intensidad en el caso de insatisfacción, y experimenten menores niveles de bienestar por evitación del trabajo, al comparárseles con personas bajas en abuso.

En otras palabras, tanto los empleados altos y bajos en abuso manifiestan que las relaciones entre las variables predictoras y criterio son de magnitud similar.

Sin embargo, al considerarse las variables en conjunto, mediante el modelamiento

to de ecuaciones estructurales aplicado de manera independiente al grupo bajo y al grupo alto en abuso, el modelo ajusta en el caso de empleados abusivos y no ajusta en los empleados bajos en abuso. En otras palabras, el modelo predice en este grupo que la justicia interpersonal antecede la satisfacción, la evitación es explicada por la satisfacción y el bienestar es consecuencia del nivel de evitación del trabajo, y el modelo no explica la secuencia de estas variables en personas bajas en abuso.

La comparación de medias del grupo de abuso alto contra el grupo de abuso bajo, revela que abuso opera como un factor relevante. Los empleados altos en abuso perciben un nivel peor de justicia, satisfacción y bienestar. En otras palabras, manifiestan que sus jefes no son tan justos, su trabajo no es tan gratificante y su salud no es tan buena como la de los empleados bajos en abuso. Tal parece que el empleado abusivo lo es porque percibe condiciones laborales menos favorables, y es por eso que evita el trabajo más que el empleado bajo en abuso.

Entonces, el empleado alto en abuso es una persona propensa a reportar que es objeto de trato inequitativo, que su trabajo es insatisfactorio y que su bienestar emocional se encuentra disminuido, y por estas razones tiene derecho a evitar el trabajo. Por otro lado, el empleado bajo en abuso, en igualdad de circunstancias, reporta que el trato recibido es mejor en equidad, su trabajo es fuente de mayor satisfacción y goza de un mejor nivel de bienestar, y por ello no tiene motivos suficientes que lo animen a evitar el trabajo.

Si se asume que la personalidad es un patrón de comportamiento duradero que tiende a permanecer independientemente de prácticas administrativas o la cultura y el clima organizacional, entonces es procedente asumir que la evitación del trabajo es un fenómeno particular de empleados altos en abuso. No obstante, el autor se inclina a pensar que se trata de una reacción que resulta de la interacción de la personalidad y prácticas organizacionales persistentes; investigaciones posteriores de tipo longitudinal deberán responder a este interrogante.

## Referencias

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (267-299). New York: Academic Press.
- Ambrose, M.L., Seabright, M.A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Aquino, K., Lewis, M.U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.
- Arias Galicia, F. (2001). El Compromiso Personal hacia la organización y la Intención de Permanencia: Algunos factores para su incremento. Recuperado el 21 de febrero del 2011, de <http://www.joseacontreras.net/rechum/CompromisoPersonal.htm>
- Bamberger, P.A., & Sonnenstuhl, W.J. (1998). *Research in the Sociology of Organizations: Deviance in an Organization*. Stamford, CT: JAI Press, Inc.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bégat, I. & Severinsson, E. (2006). Reflection on how clinical nursing supervision enhances nurses' experiences of well-being related to their psychosocial

- work environment. *Journal of Nursing Management*, 14, 610-616.
- Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Bernal, E. (2002). *Compromiso Organizacional y Rotación de personal en una cadena restaurantera*. Investigación de licenciatura. Escuela de Psicología, Universidad de las Américas.
- Bing, M.N., Davison, H.K., Gaerner, B.L., Ammeter, A.P., & Novicevic, M.M. (2009). Employee relations with their organization: The multidimensionality of the equity sensitivity construct. *International Journal of Management*, 26, 436-444.
- Bussing, A; Bissls, T.; Fuchs, V., & Perrar, K.M. (1999). A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*, 52, 1199-1208.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2002). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cole, R. (1977). The children of affluence. *Atlantic Monthly*, 1, 52-66.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Chain Palavicini, M.M. y Franco González, L. (2004). Estudio para el diagnóstico de la situación actual y el diseño de alternativas de solución orientadas a atender la problemática de la alta rotación de personal en el sector textil y del vestido en el estado de Hidalgo. XXXIV Congreso de Investigación y Extensión del Sistema Tecnológico de Monterrey, Monterrey, N.L.
- Davison, H. K. & Bing, M.N. (2008). The multidimensionality of the equity sensitivity construct: Integrating separate benevolence and entitlement dimensions for enhanced construct measurement. *Journal of Management Issues*, 20, 131-150.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fortes-Ferreira, L.; Peiró, J. M.; González-Morales, M. G.; Martín, I. (2006). Work related stress and well-being: The roles of direct action coping and palliative coping. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 293-302.
- Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D.E. (2001). Counterproductive work behavior in response to stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Fox, S. & Spector, P.E. (2005). *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington, DC: American Psychological Association.
- García Rivera, B.R. (2006). ¿Es la percepción del obrero un factor que determina la rotación en la industria maquiladora?. *Investigación Administrativa IPN*, 98, 44-56.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Griffin, R.W., & O'Leary-Kelly, A.M. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. San Francisco, CA: Jossey-Bass: A Wiley Imprint.
- Home, P.W. & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 975-987.
- Hosmer, L. & Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15, 67-91.
- Hulin, C., Roznowski, M.; & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233-250.
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D. & Miles, E.W. (1985). Test for individual perceptions of job equity: Some preliminary findings. *Perception and Motor Skills*, 61, 1055-1064.
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D., & Miles, E.W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, 222-234.
- Jackson, L. T. B.; Rothmann, S.; & Van de Vijver, F. J. R. (2006). A model of work-related well-being for educators in South Africa: Stress & Health. *Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 22, 263 – 274.
- King, W.C. & Miles, E.W. (1994). The measurement of equity sensitivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 133-142.
- Krauz, M.; Koslowsky, M.; & Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: Support for a withdrawal progression theory. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 59-71.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*, 9th ed. New York: McGraw-Hill
- Laczo, R. M. & Hanisch, K. A. (1999). An Examination of Behavioral Families of Organizational Withdrawal in Volunteer Workers and Paid Employees. *Human Resource Management Review*, 9, 453-478.
- Lambert, E.G, Hogan, N.L. & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Leung, K., Ip, O., & Leung, K.K. (2010). Social cynicism and job satisfaction: A longitudinal analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 318-338.
- Lim, V.K.G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing, and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694.
- Leonard, B. (2007). Study: Bully Bosses Prevalent in the U.S. *HR Magazine*, 22-28.
- Littlewood, H.F. (2006a). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Investigación Administrativa IPN*. 95, 35, 7 - 25.
- Littlewood, H.F. (2006b). *De cuerpo presente; un estudio de evitación del trabajo*. X Congreso de ACACIA. SLP, SLP.
- Littlewood, H.F. (2009). *Evitación del trabajo en un hospital público: Un estudio longitudinal*. Investigación doctoral. ESCA, I.P.N.
- Littlewood, H.F. y Bernal, E.R. (2007). Renuncia Psicológica en médicos de un hospital público mexicano. XXXI Congreso Interamericano de Psicología. México, D.F.

- Locke, E.A. (1976). The nature and cause of Job Satisfaction, in M.M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago. p. 1300.
- Lu, L. (1999). "Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-being". *Journal of Applied Management Studies*, 8, 61-72.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mattila, P.; Elo, A.; Kuosma, E.; & Kylä-Setälä, E. (2006). Effect of a participative work conference on psychosocial work environment and well-being. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 15, 459 – 476.
- Miles, E.W., Hatfield, J.D., & Huseman, R. C. (1989). The equity sensitivity construct: Potential implications for worker performance. *Journal of Management*, 15, 581-588.
- Mintu-Wimsatt, A. (2005). Equity sensitivity and negotiation behaviors: A look at Mexican exporters. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1-11.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox & P.E. Spector (eds.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Niehoff, B.P. & Paul, R.J. (2000). Causes of Employee Theft and Strategies that HR Managers can use for prevention. *Human Resources Management*, 51-64.
- Price, J. L., & Mueller, C. (1981). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Roberts, B.W., Harms, P.D., Caspi, A., & Moffitt, T.E. (2007). Predicting the Counterproductive Employee in a Child-to-Adult Prospective Study, *Journal of Applied Psychology*, 1427-1436.
- Robinson, S.L. y Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Robinson, S.L. & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In D.M. Rousseau & C.L.Copper (eds.), *Trends in Organizational Behavior* (pp. 1-30). New York, NY: John Wiley & Sons Ltd.
- Robinson, S.L. & O'Leary\_Kelly, A.M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 658-672.
- Rosse, J. G. & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 324-347.
- Roznowski, M. & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. In C. J. Cranny, P. C. Smith & E. F. Stone (Eds), *Job Satisfaction*, pp. 123-163. New York: Lexington Books.
- Sheridan, J. (1985). A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance, high absenteeism, and job turnover during the first year of employment. *Academy of Management Journal*, 28, 88-109.
- Shore, T., Sy, T., & Strauss, J. (2006). Leader responsiveness, equity sensitivity, and employee attitudes and behavior.

- Journal of Business & Psychology*, 21, 227-241
- Siegrist, J.; Wahrendorf, M.; Von dem Kneesebeck, O.; Jürges, H.; & Borsch-Supan, A. (2006). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees--baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, 17 (1) 62 – 68.
- Simons, T. & Roberson, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443.
- Skarlicki, D.P., y Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Spector, P.E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Steel, R.P. & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- Taylor, S., Klumper, D., & Sauley, K. (2009) Equity sensitivity revisited: Contrasting unidimensional and multi-dimensional approaches. *Journal of Business & Psychology*, 24, 299-314.
- Tekleab, A.; Takeuchi, R., & Taylor, M.S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48, 146-157.
- Thibautm J.W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological perspective*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Verhaeghe, R.; Vlerick, P.; Gemmel, P.; Van Maele, G.; & De Backer, G. (2006). Impact of recurrent changes in the work environment on nurses' psychological well-being and sickness absence. *Journal of Advanced Nursing*, 56, 646 - 656.
- Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Ybema, J.F., Smulders, P.G.W., & Bongers, P.M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19, 102-124.

Recibido 17/09/10

Aprobado 07/04/11