

## Renuncia Psicológica en 17 Organizaciones

Herman Frank Littlewood Zimmerman<sup>1</sup>

*ITESM*

*México*

Laura Edith Alviter Rojas

*UAEM*

*México*

Con la finalidad de ampliar la investigación sobre la Renuncia Psicológica, validar el modelo, e investigar como varía en diversos tipos de organizaciones, se aplicaron cuestionarios a 1.007 empleados que laboran en 17 organizaciones diferentes ubicadas en México. Los resultados de nueva cuenta apoyan la validez del modelo, puesto que Justicia Organizacional correlaciona positivamente con Satisfacción en el Trabajo (0,39\*\*), Satisfacción correlaciona negativamente con Renuncia Psicológica (-0,45\*\*), Renuncia correlaciona negativamente con Bienestar Emocional (-0,43\*\*) y la interrelación entre los constructos se sostiene de acuerdo con el modelamiento de ecuaciones estructurales ( $Ji^2 = 21,64$ ,  $p = .06$ , RMSEA = 0,02; NFI = 0,98, CFI = 0,99 y GFI = 0,99); además el modelo es moderado por Abuso ya que el grupo de empleados alto en Abuso reporta mejores índices de ajuste ( $Ji^2 = 18,43$ ,  $p = 0,14$ , RMSEA = 0,04; NFI = 0,94, CFI = 0,98 y GFI = 0,98) que el grupo de empleados bajo en Abuso ( $Ji^2 = 35,89$ ,  $p = 0,0006$ , RMSEA = 0,08; NFI = 0,93, CFI = 0,95 y GFI = 0,97). Por Renuncia Psicológica las organizaciones pierden eficiencia y los empleados también pierden bienestar y salud. En conclusión, los hallazgos de esta investigación apoyan el modelo de Renuncia Psicológica: quienes perciben un trato inequitativo de sus jefes, en consecuencia reportan una disminución de la Satisfacción en el Trabajo y de acuerdo a la teoría de equidad de Adams (1965) recurren a un mecanismo compensatorio denominado Renuncia Psicológica, describiéndose a éste como un comportamiento evasivo del trabajo que se manifiesta mediante la impuntualidad, el ausentismo, o la realización de actividades que no contribuyen a los objetivos del puesto y la organización; así mismo los resultados también confirman que el modelo es moderado por el rasgo de personalidad Abuso; el abusivo es una persona que prefiere recibir más de lo que da en la interacción e intercambios laborales con su compañeros y jefes, y es por este rasgo que el modelo se acentúa.

*Palabras clave:* Justicia, Satisfacción, Renuncia, Bienestar y Abuso.

### Job Avoidance in 17 Organizations

In order to extend research regarding Job Avoidance, to validate the proposed model, and to study how it varies along different organizations, a survey was administered to 1.007 employees that work full time at 17 different organizations. Results again support the model, since Organizational Justice positively correlates with Job Satisfaction (0,39\*\*), Satisfaction nega-

---

1. La correspondencia concerniente a este artículo podrá ser dirigida a Herman Frank Littlewood Zimmerman, ITESM, México. E-mail: hlittlew@itesm.mx

tively correlates with Job Avoidance (-0,45\*\*), Job Avoidance negatively correlates with Emotional Well-Being and the relationship among constructs is supported by means of a structural equation modeling ( $\text{Chi}^2 = 21,64, p = .06, \text{RMSEA} = 0,02; \text{NFI} = 0,98, \text{CFI} = 0,99$  and  $\text{GFI} = 0,99$ ); Besides the model is moderated by Entitlement, because the high Entitlement group has better fit indexes ( $\text{Chi}^2 = 18,43, p = 0,14, \text{RMSEA} = 0,04; \text{NFI} = 0,94, \text{CFI} = 0,98$  and  $\text{GFI} = 0,98$ ) that the low Entitlement group ( $\text{Chi}^2 = 35,89, p = 0,0006, \text{RMSEA} = 0,08; \text{NFI} = 0,93, \text{CFI} = 0,95$  and  $\text{GFI} = 0,97$ ). Due to Job Avoidance, organizations lose efficiency and employees lose Well-Being and health. As a conclusion, findings back the Job Avoidance model: Those that perceive unfair bosses, may experience a drop of Job Satisfaction and, according to Adams' Equity Theory (1965), resort to a compensatory mechanism called Job Avoidance, that is described by tardiness, absenteeism, and engagement in activities that do not contribute to job and organizational objectives. Also, results confirm that the model is moderated by the personality trait of Entitlement; Entitled persons prefer to receive more and to give less in exchanges with coworkers and bosses, and that is how the model becomes accentuated.

*Keywords:* Justice, Satisfaction, Avoidance, Well-Being and Entitlement.

La Renuncia Psicológica es un constructo ignorado en la literatura (Alviter, 2009) que 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 Psicológica o Evitación del Trabajo, condición que agudiza el problema en las organizaciones puesto que incide de manera directa en su productividad. Es por esto, que la presente investigación constituye un esfuerzo por contribuir al mejor entendimiento de este tipo de renuncia y sus causas, para posteriormente revertir sus consecuencias negativas, en particular la que ocurre en organizaciones similares.

La Renuncia Psicológica es un concepto poco estudiado, como ocurre con el estudio de la rotación de personal, y que además considera relaciones desde un punto de vista multifactorial (Arias Galicia, 2001; Bernal, 2002; Chain Palavicini, & Franco González, 2004; García, 2006, Littlewood 2006a); a la fecha, sólo se han identificado cuatro estudios que explícitamente investigan la Renuncia Psicológica (Hom & Kinicki, 2001; Laczó & Hanisch, 1999; Krausz, Koslowsky & Eiser, 1998; Littlewood, 2009).

Debido a lo anterior, aquellas organizaciones que sufren de alta Renuncia Psicológica podrán beneficiarse del entendimiento de su naturaleza y de posibles acciones preventivas y correctivas, ya que la eficiencia organizacional depende del compromiso y bienestar del personal.

## Objetivos Generales

Ampliar la muestra de organizaciones a fin de estimar si la Renuncia Psicológica continúa teniendo como antecedentes a la Justicia Organizacional y la Satisfacción en el Trabajo, y como consecuencia el Bienestar Emocional; y si estas relaciones son moderadas por el rasgo de personalidad "Abuso".

## Objetivos Específicos

A. Estimar la magnitud y la dirección de la relación entre:

A.1. Justicia Organizacional y Satisfacción en el Trabajo.

A.2. Satisfacción en el Trabajo y Renuncia Psicológica.

A.3. Renuncia Psicológica y Bienestar Emocional.

B. Confirmar el modelo de Renuncia Psicológica y si este es moderado por Abuso.

C. Determinar si hay diferencias significativas de Renuncia Psicológica en 17 organizaciones.

## **Modelo de Renuncia Psicológica (RP)**

El concepto de RP se refiere a comportamientos de los empleados que no contribuyen a los objetivos organizacionales, tales como la impuntualidad; ausentismo; fingimiento de trabajo o enfermedad; dedicación a actividades no relacionadas con el trabajo como lo son pláticas constantes y prolongadas con compañeros, abuso del teléfono, la computadora y el baño; disminución de la intensidad del desempeño; y la dedicación del tiempo a actividades no relacionadas con las obligaciones del puesto (Littlewood, 2009).

Desde hace décadas la RP ha sido implícitamente asociada con la rotación o la renuncia, e identificada como una reacción del individuo en contra del trabajo, y March y Simon (1958) son los primeros que acuñan este término. Aunque la RP 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 RP es una reacción inmediata del individuo y que puede sustituir a la renuncia (Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985; Mobley, 1977). Los empleados que incurrir en conductas de RP no renuncian, ya que éstas los ayudan a compensar la inequidad, insatisfacción o frustración laboral (Rosse & Hulin, 1985). El segundo enfoque propone que la RP refuerza la propensión a renunciar y no actúa como sustituto de la separación (Hom & Kinicki, 2001; Krauz, Koslowsky & Eiser, 1998; Sheridan, 1985). De acuerdo a este punto de vista, los empleados descontentos que faltan y llegan tarde al trabajo, tienen una mayor probabilidad de separarse. En otras palabras, la RP debe considerarse como un aviso y antecedente de la renuncia. En consecuencia, como una forma temprana de separación, la RP intensifica las cogniciones de separación. Por ejemplo, los supervisores pueden castigar a sus empleados por llegar tarde o faltar, y éstos en consecuencia aumentan el nivel de

insatisfacción y sentimientos hostiles experimentados, la frecuencia de pensamientos de renuncia y acaban renunciando (Krausz et al., 1998).

El modelo propuesto para esta investigación se desprende del primer enfoque y sugiere que el proceso de RP se deriva inicialmente de la Justicia Organizacional y posteriormente de la Satisfacción en el Trabajo. Este 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 RP que surge como un mecanismo compensatorio ante la insatisfacción y baja equidad percibida; así mismo, se propone que una consecuencia es la disminución del Bienestar Emocional.

A continuación se describen los constructos contemplados por el modelo de RP: Justicia Organizacional, Satisfacción en el Trabajo, Renuncia Psicológica, Bienestar Emocional y Abuso.

## **Justicia Organizacional**

Hosmer y Kiewitz (2005) y Kreitner y Kinicki (2010) definen la Justicia Organizacional 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.

La Teoría de la Percepción de Equidad de Adams se fundamenta en la motivación de los individuos que surge ante la percepción de inequidad, la cual ocurre cuando el individuo interpreta que la proporción de su trabajo versus los 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 perciben las contribuciones que ellos y otros hacen al trabajo, y sobre el trato y los beneficios que reciben de la organización y cómo estas percepciones motivan a los empleados a buscar equidad o justicia en el ámbito laboral.

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



Figura 1. Modelo de Equidad de Adams

En la Figura 2 se muestra un ejemplo de inequidad, dónde la balanza del lado izquierdo representa a un trabajador que recibe \$500 pesos por pieza producida y el lado derecho corresponde a un trabajador que recibe \$1,000 pesos por pieza producida.

La teoría de Adams se relaciona con la teoría de disonancia cognoscitiva de Festinger (1957) que propone que las personas están motivadas por mantener consistencia entre sus creencias y sus comportamientos. Las inconsistencias percibidas generan disonancia cognoscitiva, que a su vez motivan acciones correctivas a fin de restablecer consonancia entre lo que se cree y lo que se hace.



Figura 2. Modelo de Inequidad Negativa de Adams.

Como se mencionó, el constructo de Justicia Organizacional parte de la teoría de Adams, y Colquitt (2001) y Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng (2001) proponen que la Justicia Organizacional consta de cuatro dimensiones independientes: El primer tipo, llamado justicia distributiva, que se asocia directamente con 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 y Walker, 1975); el tercer tipo es justicia interaccional que se puede subdividir 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 que tan razonable, veraz y oportuna es la información (Greenberg, 1993).

Pero Cohen-Charasch y Spector (2001), en un estudio meta analítico de 190 inves-

tigaciones 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 conductas contraproductivas principalmente se relacionan con justicia de procedimientos.

Es hasta el 2003 que Simons y Roberson explican que hay dos tipos de Justicia Organizacional que ejercen influencia directa en la intención de renuncia, constructo relacionado con RP: 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.

Tomando en cuenta los hallazgos asociados con constructos afines de Simons y Roberson (2003), Tekleab et al. (2005), y Cohen-Charash y Spector, 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 RP, 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 y Spector (2001) y la posibilidad de la moderación. Los resultados de los estudios meta analíticos ignoran los efectos moderadores que puede 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.

Hyung-Ryong, Murrman, Murrman y Kyungmi (2010) mediante un análisis LISREL descubrieron que la Justicia Organi-

zacional se relaciona negativamente con la intención de renuncia, siendo que la calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados promueve la percepción de equidad.

Omar (2010) exploró las relaciones entre percepciones de Justicia Organizacional y estrés laboral (constructo vinculado con Bienestar Emocional) en una muestra de 378 empleados argentinos. Los resultados revelan que la Justicia Organizacional correlaciona negativamente con estrés.

En la siguiente sección se explica qué es Satisfacción en el Trabajo y las razones por las que se ubica en la segunda etapa del modelo.

### **Satisfacción en el Trabajo**

En el modelo se propone que Satisfacción es una consecuencia de la percepción de equidad, y esta relación ha sido establecida por el estudio meta analítico de Cohen-Charash y 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 en el Trabajo. 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 (paga, horario, relaciones con compañeros, condiciones de trabajo, tipo de trabajo).

Bussing, Bissls, Fuchs y 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, la relación con compañeros de trabajo, y la paga).

Es importante destacar que investigadores manifiestan que la Satisfacción en el Trabajo es un antecedente importante de la rotación, constructo relacionado con la RP (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Price & Mueller, 1981; Williams & Hazer, 1986; Roznowski & Hulin, 1992; y Lambert, Hogan, & Barton 2001) 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. en 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 (Roznowski & Hulin, 1992 y Lambert et al., 2001).

Ybema, Smulders y 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 correlaciona 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 en el Trabajo con la siguiente variable abordada por esta investigación (RP), 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 correlacionan de manera negativa (-.44,  $p < .01$ ).

### **Renuncia Psicológica (RP)**

Como se explicó anteriormente, la RP es una postura 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).

También se asume la postura de que la RP es consistente con la Teoría de Equidad de Adams (1965) que propone que los individuos que experimentan inequidad están motivados en restablecer la equidad, ya sea mediante la obtención de un mayor beneficio (outcome) o la reducción del trabajo y esfuerzo; esta segunda alternativa corres-



ponde a la RP y opera como un mecanismo compensatorio por inequidad. Esto es apoyado por Littlewood (2009) quien encontró que la RP correlaciona significativamente en el sentido esperado (negativamente) con su antecedente inmediato (Satisfacción en el Trabajo) y con su antecedente distal (Justicia Organizacional) en dos muestras de médicos.

La RP es clasificada por Kreitner y Kinicki (2010) como una Conducta Contraproducente del Trabajo o CCT (Counterproductive Work Behavior o CWB), 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 CCT son compañeros, subordinados, jefes o clientes, y ésta puede manifestarse como acoso sexual o psicológico, prepotencia, injusticia, abuso, intimidación, amenazas, violencia y la RP. 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.

Robinson y Bennett (1995), y Bennett y Robinson (2000) clasifican las CCT 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 RP o el ausentismo. Cabe mencionar que Vardi y 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 CCT se estiman en millones de dólares (Robinson & Greenberg, 1998).

Una tendencia común de la investigación de las CCT es la consideración de predictores individuales (por ejemplo satisfacción) y predictores contextuales (per-

cepción de justicia), y es por ello que es conveniente considerar ambos antecedentes. Las variables contextuales como lo son las normas, políticas, prácticas gerenciales y la cultura se consideran antecedentes de las CCT (Giacalone & Greenberg, 1997, y Robinson & O'Leary\_Kelly, 1998).

Un antecedente contextual relevante es Justicia Organizacional (Greenberg & Colquitt, 2005) y su estudio ha contribuido al vínculo de la equidad y su relación con las CCT. Sin embargo, los resultados de las investigaciones son mixtos: Lim (2002) encontró que los primeros tres tipos de Justicia 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 CCT; Fox, Spector y Miles (2001) también descubrieron que la injusticia distributiva correlaciona positivamente con CCT; Ambrose, Seabright y Schminke (2002) identificaron que el sabotaje es una forma de venganza, principalmente debido a una alta injusticia interpersonal percibida; y Skarlicki y Folger (1997) evaluaron la relación entre justicia interaccional y CCT, 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, RP es una modalidad de tipo pasiva de la CCT que afecta a la organización, compañeros de trabajo y clientes; tanto la Satisfacción en el Trabajo como la Justicia Organizacional son antecedentes teóricos y empíricos significativos, puesto que la inequidad contextual es un poderoso motivador de las CCT.

Ahora toca la descripción de una de las consecuencias de la RP: el Bienestar Emocional, constructo que se relaciona con la

salud global del individuo y que se propone sufre disminución por la erosión gradual de competencias, bajo desempeño y autoestima.

### **Bienestar Emocional**

El Bienestar Emocional es un constructo que tiene varias acepciones, por ejemplo Lu (1999), Fortes-Ferreira, Peiró, González-Morales y Martín (2006) y Mattila, Elo, Kuosma y 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 y Severinsson (2006) lo asocian con el tipo de supervisión y el clima organizacional; Jackson, Rothmann y Van de Vijver (2006) con el compromiso e involucramiento organizacional; y Siegrist, Wahrendorf, Von dem Knesebeck, Jürges, y 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 cognitivas, afectivas y fisiológicas 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 RP.

Littlewood (2009) descubrió que Bienestar Emocional y la RP correlacionan negativamente, de acuerdo con lo esperado, en la muestra de médicos del 2007 (-.42\*\*) y en la muestra de médicos del 2008 (-.40\*\*), y propone como explicación que los médicos que evitan el trabajo, manifiestan una disminución de su Bienestar Emocional por

la pérdida de competencias, baja en su autoestima y bajo desempeño.

La relación del Bienestar Emocional con el contrato psicológico (término relacionado con RP), la satisfacción y las características del puesto, ha sido demostrada en dos investigaciones: Gracia, Silla, Peiró y Fortes Ferreira (2006) en una investigación hecha con 385 empleados de distintas empresas españolas, encontraron que el contrato psicológico (confianza y justicia) predice la satisfacción con la vida, el conflicto trabajo-familia y el bienestar psicológico; y Chung-Yan (2010) en una investigación sobre los efectos de la complejidad del puesto y la autonomía, en la Satisfacción en el Trabajo, la Intención de Renuncia y el Bienestar Emocional de trabajadores norteamericanos, reveló que la complejidad puede ser un motivador y un agente de estrés cuando es baja la autonomía. De manera contraria, los efectos benéficos de la complejidad se presentan cuando los empleados tienen suficiente autonomía.

### **Abuso**

Huseman, Hatfield y 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 Equidad.

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 (preferencia por dar más de lo que se recibe).
- b) Sensibilidad (preferencia por dar en la misma proporción de lo que se recibe).



c) Abuso (preferencia por recibir más de lo que se da).

Alviter y Littlewood (2011) descubrieron en una muestra de empleados de un centro de atención telefónica que el efecto moderador de abuso es notorio en las correlaciones entre Satisfacción y RP, ya que en el caso del grupo de bajo Abuso es de  $-.27^{**}$  y salta 19 puntos en el caso del grupo de alto Abuso ( $r=-.45^{**}$ ); por lo tanto, 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 esta razones tiene derecho a evitar el trabajo.

### **Hipótesis**

Las hipótesis que se desprenden del modelo son:

H1. Justicia Organizacional correlaciona positivamente con Satisfacción en el Trabajo.

H2. Satisfacción en el Trabajo correlaciona negativamente con RP.

H3. RP correlaciona negativamente con Bienestar Emocional.

H4. El modelo de RP se confirma y Abuso modera las relaciones.

H5. Hay diferencias significativas de RP en 17 organizaciones diferentes.

### **Método**

#### **Diseño del Estudio**

El diseño que se empleó en este estudio es de tipo correlacional, ya que los datos se obtuvieron a través de un cuestionario y se analizó la relación entre las variables.

#### **Participantes**

La presente investigación se llevó a cabo en el 2011 y 2012, y amplía la muestra a 17 organizaciones que se encuentran ubicadas en México (Distrito Federal y Estado de México). De acuerdo a la Tabla 1, 598

participantes son de instituciones privadas y 409 de instituciones públicas. Las seis instituciones públicas están conformadas por un organismo de seguridad (100 empleados), un hospital (49), una oficina de gobierno (150), una primaria (12), una petrolera (47), y una oficina electoral, y las once organizaciones privadas se componen por una universidad (31), un despacho (25), una televisora (30), una fábrica de materiales de construcción (78), una línea de transportes (156), una comercializadora de químicos (10), una fábrica de materiales eléctricos (40), una proveedora de mantenimiento de maquinaria (21), una concesionaria de comedores (13), una fábrica de muebles para baño (100) y un consultora en sistemas (95).

En cuanto a los participantes el 36.7% son mujeres y el 55.8% son hombres; por su edad, la mayoría (31.9%) se encuentran entre los 24 y 30 años; y por su antigüedad en la organización, el 41.4% cuentan con seis o más años.

#### **Instrumento**

El instrumento que se aplicó mide la percepción de Justicia Organizacional, Satisfacción en el Trabajo, RP, Bienestar Emocional y Abuso, así como los datos demográficos de los participantes.

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 tipo Likert de cinco puntos, con las ponderaciones 1 “Totalmente en desacuerdo” a 5 “Totalmente de acuerdo”; a mayor puntuación, mayor la percepción del factor. No obstante, algunos reactivos están expresados en forma inversa, por lo cual fueron invertidos antes de su calificación.

#### **Reactivos de Justicia Organizacional.**

Los jefes son sensibles a mis necesidades al momento de tomar decisiones acerca de mi trabajo.

*Tabla 1.* Características Demográficas de los Participantes de las 17 Organizaciones (n=1007)

	N	Porcentaje
Organización		
Privada	598	59.4
Pública	409	40.6
Sexo		
Femenino	370	36.7
Masculino	562	55.8
No reporta	075	07.5
Estado Civil		
Soltero	336	33.4
Casado	358	35.6
Otro/no reporta	313	31.0
Faltó último mes		
Ninguna	720	71.5
Una vez	183	18.2
Dos veces	051	05.1
Tres o más	025	02.5
No reporta	028	02.7
Organización		
Seguridad	100	09.9
Hospital público	049	04.9
Universidad privada	031	03.1
Despacho	025	02.5
Televisora	030	03.0
Fábrica A	078	07.7
Oficinas de gobierno	150	14.9
Línea de transporte	156	15.5
Comercializadora	010	01.0
Fábrica B	040	04.0
Mantenimiento	021	02.1
Comedores industriales	013	01.3
Fábrica C	100	09.9
Sistemas	095	09.4
Primaria	012	01.2
Petrolera	047	04.7
Electoral	050	05.0

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.

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

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 retador.

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.

### **Reactivos de Renuncia Psicológica.**

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.

### **Reactivos de Bienestar Emocional.**

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, estuve lleno de energía y de salud.

En general considero mi bienestar excelente.

### **Reactivos de Abuso.**

La empresa tiene la obligación de pagarme aunque yo no realice nada.

Espero recibir más de lo que doy.

Los favoritismos son buenos cuando salgo beneficiado.

Apropiarse de los recursos de otros, me resulta conveniente.

Es más importante para mí recibir que dar a la empresa.

Mis acciones se basan en que tanto puedo sacar provecho a costa de otros.

### **Procedimiento**

Los cuestionarios se aplicaron de manera anónima y voluntaria con la finalidad de indagar sobre el clima organizacional prevaliente en la organización, a pequeños grupos de empleados que no se seleccionaron de manera aleatoria; los resultados se analizaron con los paquetes SPSS y LISREL.

### **Resultados**

El objetivo general propone estimar si la RP tiene como antecedentes a la Justicia Organizacional y la Satisfacción en el Trabajo, y como consecuencia el Bienestar Emocional; y si RP es moderada el rasgo de personalidad "Abuso".

Mediante un modelamiento de ecuaciones estructurales se confirma el modelo de RP (Figura 3) que propone una trayectoria que inicia con Justicia Organizacional y que deriva en Satisfacción, y que posteriormente conlleva a la RP y concluye en el Bienestar Emocional: Los índices GFI (0,99) CFI (0,99), NFI (0,98), RMSEA (0,02) y la  $Ji^2$  (21,64) confirman la validez del modelo. Debe mencionarse que Justicia

Organizacional además tiene una trayectoria directa con Bienestar Emocional.

Las variables observadas (Figura 3) del modelo son ocho:

P24: Mis superiores me tratan honesta y correctamente (JOI)

P34: Por lo regular, mis jefes y superiores me tratan amablemente y con cortesía (JOI).

P45: Si un buen amigo me dijera que está interesado en ocupar un trabajo como el mío, se lo recomendaría sin reservas (S)

P55: De todo a todo, estoy muy satisfecho con mi trabajo actual (S).

P47: Yo abuso del teléfono o computadora para entretenerme (RP).

P51: Es frecuente que yo falte injustificadamente (RP).

P18: En el último mes, frecuentemente estuve muy preocupado (BE).

P28: En el último mes, varias noches no dormí bien (BE).

A fin de comprobar las hipótesis de que Abuso modera el modelo, se realizaron dos modelamientos adicionales. Uno con los 257 participantes más altos en la escala de Abuso y otro con los 257 más bajos en Abuso. Al comparar los índices de ajuste de ambos análisis contra el análisis de la muestra total (Figura 3), se observan mejores índices en el grupo alto en Abuso ( $Ji^2 = 18,43$ ,  $p = 0,14$ , RMSEA = 0,04; NFI = 0,94, CFI = 0,98 y GFI = 0,98) e índices inferiores en el grupo de participantes bajo en Abuso ( $Ji^2 = 35,89$ ,  $p = 0,0006$ , RMSEA = 0,08; NFI = 0,93, CFI = 0,95 y GFI = 0,97); en consecuencia la hipótesis de moderación se apoya.

Por otro lado, en la Tabla 2 se reportan las medias, desviaciones estándar y los coeficientes de confiabilidad de los cinco factores medidos en la muestra agregada de las 17 organizaciones. Las medias se reportan en una escala de 1 a 5, donde 5 representa una alta apreciación del factor. Las medias de Justicia, Satisfacción, y Bienestar se encuentran en la parte intermedia de

la escala, y las medias de RP y Abuso están en la parte baja de la escala.

La confiabilidad de los factores es aceptable, ya que los coeficientes son mayores a .60, excepto Bienestar que casi logra este valor.

La Tabla 3 contiene las correlaciones que apoyan las tres primeras hipótesis planteadas: Justicia Organizacional correlaciona positivamente con Satisfacción en el Trabajo (0,39\*\*), Satisfacción correlaciona negativamente con RP (-0,45\*\*), y RP correlaciona negativamente con Bienestar

Emocional (-0,43\*\*). Es notoria la correlación (0,55\*\*) entre RP y Abuso, lo que apoya la hipótesis de moderación. Entonces se interpreta que los empleados que perciben injusticia reportan insatisfacción, y la insatisfacción conlleva a la RP y la RP a una disminución del bienestar o salud y un aumento del ausentismo.

Más adelante, por su correlación se infiere que el personal abusivo es propenso a incurrir en la RP y las Faltas, en caso de percibir injusticia e insatisfacción.

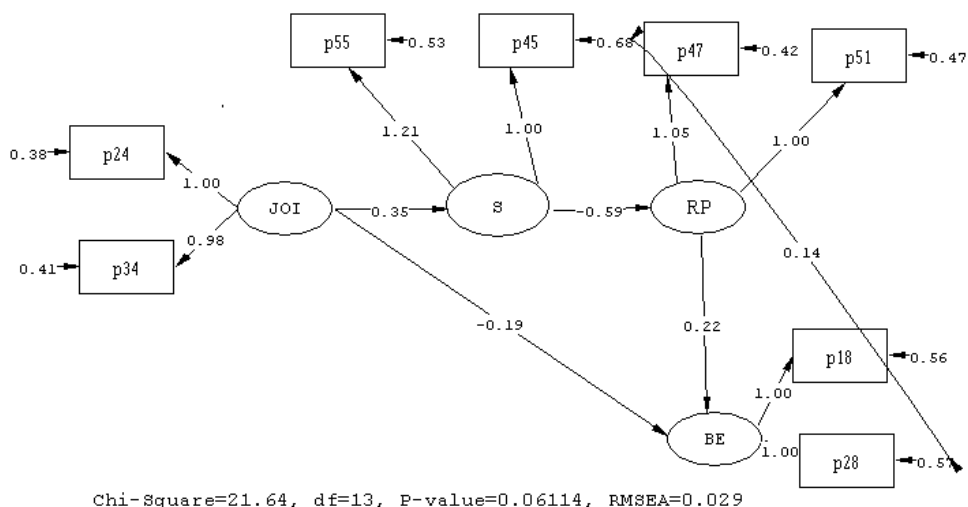


Figura 3. Modelo de Renuncia Psicológica en 17 organizaciones. Los óvalos representan las variables latentes (constructos) y los rectángulos representan las variables observadas (los reactivos asociados a cada constructo). Las cifras que aparecen en las líneas rectas que unen a los óvalos y rectángulos son cargas factoriales, y las cifras que están junto de los óvalos son coeficientes beta. JOI es Justicia Organizacional interpersonal, S es Satisfacción, RP es Renuncia Psicológica y BE es Bienestar Emocional.

Tabla 2. Descriptivos de los Factores (n=1007)

Factor	Reactivos	Media escala 1 a 5	D.E.	Alfa de Cronbach
Justicia Organizacional I.	4	3,27	0,91	0,75
Satisfacción en el Trabajo	11	3,53	0,62	0,74
Renuncia Psicológica	9	1,92	0,80	0,84
Bienestar Emocional	5	3,53	0,73	0,56
Abuso	6	2,17	0,67	0,67

Tabla 3.

Correlaciones Pearson entre Constructos en la Muestra Total

	JOI	ST	RP	BE	A	FA
JOI	--					
ST	<b>0,39**</b>	--				
RP	-0,05	<b>-0,45**</b>	--			
BE	0,24**	0,41**	<b>-0,43**</b>	--		
A	-0,02	-0,23**	0,55**	-0,30**	--	
FA	0,00	-0,04	0,11**	-0,12**	0,11**	--

Notas. \*\* es  $p < 0,01$ , \* es  $p < 0,05$ , y en negrillas se reportan las correlaciones hipotetizadas; JO es Justicia Organizacional, ST es Satisfacción en el Trabajo, RP es Renuncia Psicológica, BE es Bienestar Emocional, A es Abuso, y FA son faltas o ausencia laboral en días.

Finalmente, la última hipótesis es también confirmada por los datos, puesto que hay diferencias significativas de medias de RP entre las 17 organizaciones ( $F = 52,17$  y  $p < 0,00$ ) como se aprecia en la figura 4. Las organizaciones de comedores industriales y sistemas reportan el mayor nivel de RP (3.16 y 3.33), y la universidad y la primaria tienen las menores medias (1,40 y 1,36). Contrario a la creencia popular, la diferencia de medias de RP entre las

organizaciones públicas (1,69) y privadas (2,09) es significativa ( $t = -8,21$  y  $p = 0,00$ ); las privadas tienen mayor RP. También se compararon las medias de organizaciones manufactureras (1,85) y de servicios (1,95), y casi se obtiene una diferencia significativa ( $t = 1,77$  y  $p = 0,07$ ).

Desde una postura exploratoria, se compararon medias de RP entre hombres y mujeres, y entre los diferentes tipos de estado civil, y no hay diferencias significativas. Pero se identifican diferencias significati-

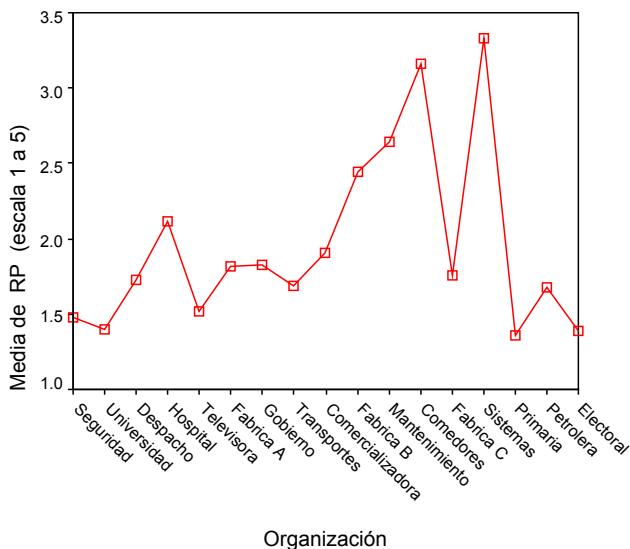


Figura 4. Medias de Renuncia Psicológica en 17 organizaciones.

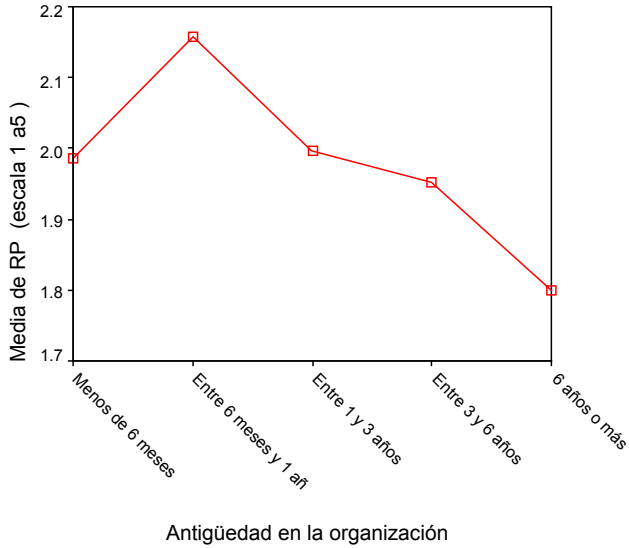


Figura 5. Medias de Renuncia Psicológica en 17 por antigüedad.

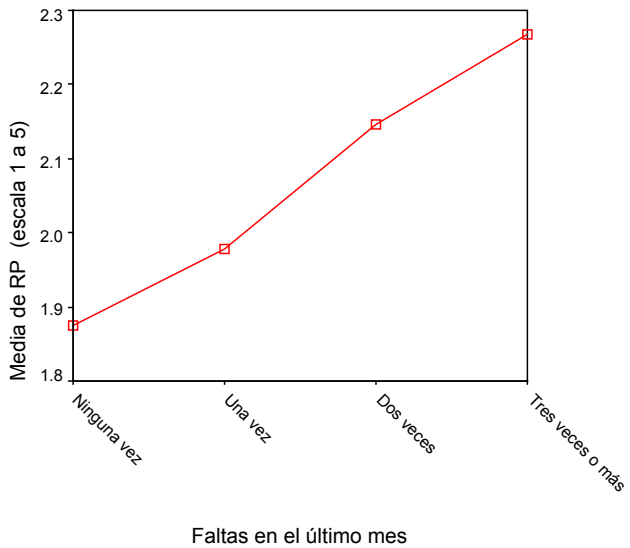


Figura 6. Medias de Renuncia Psicológica por faltas.

vas entre los cuatros grupos de antigüedad ( $F = 4,38$  y  $p = 0,002$ ) y cuatro grupos de ausencias o faltas en el trabajo ( $F = 3,86$  y  $p = 0,009$ ). De acuerdo a la Figura 5, la RP

disminuye conforme aumenta la antigüedad y según la Figura 6, RP aumenta conforme incrementan las faltas.



## Discusión

El modelo de RP de acuerdo a la Figura 3, propone que el nivel de RP es consecuencia de la insatisfacción laboral experimentada y antecedente del bienestar emocional, y que la insatisfacción es una consecuencia natural de la inequidad que se deriva del trato injusto por parte de los jefes y la organización. En otras palabras, quien evita el trabajo lo hace porque experimenta maltrato por parte de sus jefes y/o la organización, e insatisfacción por dicho maltrato, pero lo hace con un costo: su salud y bienestar.

Sin embargo, se propone que el modelo es acentuado por el Abuso. Dicho de otra manera, se propone que el modelo es moderado por la preferencia del tipo de intercambio (Abuso) que tienen las personas con sus compañeros, jefes y la organización, y los datos confirman esta postura.

Entonces, la interpretación de los resultados de las 17 organizaciones sugieren que:

a. El personal que percibe ser tratado inequitativamente por sus superiores, reacciona con un estado afectivo negativo (insatisfacción laboral) y por lo tanto evalúa desfavorablemente su relación con jefes y compañeros, su trabajo y las condiciones de trabajo. Caso contrario ocurre con el personal que reporta equidad en su relación con sus jefes y organización: manifiesta un estado afectivo y actitudinal favorable al evaluar su trabajo y relaciones de trabajo. Tal parece que la variable jefe es el principal factor que incide en clima organizacional y satisfacción, tal como lo proponen las investigaciones que Toro (2009) ha realizado en diferentes países latinoamericanos (México, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela) en las últimas décadas.

Un hallazgo que surge en esta investigación es que Justicia Organizacional incide directamente en el Bienestar Emocional, por lo que se infiere que el trato inequitativo de los jefes perjudica la salud de los empleados.

Entonces, la RP es una consecuencia natural de la insatisfacción laboral experimentada, tal como los autores han reportado, ya que el personal que no está satisfecho con su trabajo, compañeros de trabajo, sus jefes y condiciones laborales, manifiestan niveles superiores de RP. Eso es, quien considera que su trabajo y relaciones laborales son desagradables, opta por estar lo menos posible en su trabajo y reducir el esfuerzo y dedicación en sus actividades laborales. En el caso de las personas que están contentas con su trabajo, de manera significativa no evitan o evitan en menor grado sus obligaciones. Por lo tanto, se confirma que este viejo constructo de satisfacción continúa teniendo vigencia, tal como Herzberg (1959) pronosticó con su teoría motivacional de los dos factores: la gente se motiva en función de la satisfacción experimentada en el trabajo.

b. La RP implica una costosa consecuencia para el personal, además de la consecuencia adversa que tiene en los resultados de las organizaciones: quien evita el trabajo, ve erosionada su salud y bienestar, probablemente por su disminuida aportación al trabajo colectivo, la erosión de sus habilidades y conocimientos, y la baja en la autoestima que se deriva de una indignante situación laboral. Por otro lado, quien no evita el trabajo, manifiesta que goza de buena salud y bienestar emocional, ya que aporta con su trabajo, desarrolla sus competencias y fortalece su autoestima.

c. El Bienestar Emocional es por lo tanto el eslabón final de la trayectoria propuesta por el modelo de RP; su origen se ubica en la calidad y habilidad gerencial que ejercen aquellos que tienen mando: ser jefe tiene serias implicaciones tanto en el desempeño de la organización como en el desempeño y calidad de vida del personal que se la ha asignado.

d. También se apoya la hipótesis de que Abuso tiene un efecto moderador en los constructos del modelo, ya que los resulta-

dos apuntan que Abuso modera la relación entre variables. En consecuencia, este hallazgo tiene especial relevancia, puesto que implica que este rasgo de personalidad se relaciona con quienes evitan el trabajo y quienes ven afectada su salud.

Por estas razones, se concluye que el modelo es moderado por la personalidad. El modelo se acentúa en personas abusivas, ya que los abusivos son particularmente sensibles a la percepción de injusticia, les irrita ser maltratados y no recibir lo que esperan de los demás y de la organización. Una solución natural y fácil para el abusivo es reducir aún más la cantidad y calidad de su trabajo. El costo es tal vez incalculable: la autonegación de oportunidades de desarrollo personal; la pobre contribución a la interacción social y laboral sostenida con clientes, compañeros y la organización; y la pérdida de la salud y bienestar.

Desde otra perspectiva, independiente de la personalidad, la responsabilidad de la RP recae en la organización y los jefes que la representan: la organización y jefes que tratan injustamente a su personal, a la larga pagarán y sufrirán ineficiencia y baja competitividad, por el fenómeno silencioso y contagioso de RP, que ha llevado a la quiebra (cierre) a organizaciones como la Compañía de Luz y Fuerza (México). Esta última interpretación es soportada por las diferencias de medias de RP entre las 17 organizaciones estudiadas: la cultura y el contexto organizacional contribuyen a la RP y los factores asociados.

### **Limitaciones**

Se trata de una investigación realizada con muestras de conveniencia que no representan necesariamente al personal de cada una de las organizaciones y tampoco representan a un sector organizacional. Por esta razón, debe tenerse precaución en la generalización de los hallazgos de la investigación.

Otra limitante es la naturaleza correlacional del estudio; aún cuando se realizaron análisis de modelamiento de ecuaciones estructurales que apoyan la trayectoria secuencial de la RP, es arriesgado aseverar que se trata de un modelo causal.

### **Aplicaciones**

Debido a que la eficiencia, el compromiso y bienestar organizacional son asociados con el trato de los jefes y la satisfacción, se recomienda que las organizaciones monitoreen periódicamente dichos factores, mediante instrumentos presentados en este artículo, e implemente intervenciones encaminadas a entender y modificar aquellas prácticas que favorecen la percepción de justicia; en otras palabras, las organizaciones requieren acercarse y dar voz a sus colaboradores a fin de que manifiesten sus preocupaciones, necesidades y soluciones.

Las organizaciones a fin de que protejan y desarrollen su principal capital, el capital humano, deben considerar estrategias y programas encaminados a seleccionar, capacitar, desarrollar, monitorear y evaluar al jefe. Jefe es el principal factor que se relaciona con la percepción de equidad, la satisfacción, la RP, el bienestar y el desempeño tanto individual como organizacional.

### **Líneas de Investigación**

Las recomendaciones que se desprenden de esta investigación son:

a. Replicar la investigación del modelo de RP en otros contextos organizacionales y con metodología mixta (cuantitativa y cualitativa).

b. Considerar indicadores duros de eficiencia y competencia organizacional, a fin de cuantificar el costo y daño de la RP.

c. Investigar a profundidad la influencia que tiene la calidad y competencia de aquellos que tienen responsabilidades de mando, en la RP.

d. Estudiar la gravedad de la RP en diferentes organizaciones y giros, a fin de contar con estadísticas de referencia.

e. Entender como la misión, visión, filosofía, estrategias, cultura y sistema de valores organizacionales se vinculan con la RP.

## Referencias

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology Vol. 2* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Alviter, L.E. (2009). *Evitación del trabajo y su relación con la justicia organizacional y satisfacción en el trabajo, en empleados de una institución pública de educación superior*. Tesis de Maestría. UAEM, Ecatepec.
- Alviter, L.E., & Littlewood, H.F. (2011). *La Teoría de Equidad de Adams desde el punto de vista del Abusivo*. XV Congreso de ACACIA. Veracruz, Veracruz.
- Alviter, L.E. (2012a). *Evitación del trabajo en doce Organizaciones Mexicanas*. 23 Congreso Iberoamericano de Psicología del trabajo y 20 Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- Alviter, L.E. & Littlewood, H.F. (2012b). *Evitación del Trabajo en trece organizaciones*. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática de la FCA UNAM. México, D.F.
- 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 15 de julio del 2004, de <http://www.joseacontreras.net/rechum/CompromisoPersonal.htm>
- Bécat, 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(8), 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*. Tesis de licenciatura. Escuela de Psicología, Universidad de las Américas.
- 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. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- 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 Millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Chain Palavicini, M.M., & Franco González, L. (2004). *Estudio para el diagnóstico*

- tico 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.
- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 237-251.
- 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*(4), 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.
- 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.
- Gracia, F.J., Silla, I., Peiró, J.M. y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema, 18*, 256-262.
- 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.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hom, P.W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal, 44*(5), 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*(1), 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. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review, 12*, 222-234.
- Hyung-Ryong, L., Murrman, S.K., Murrman K.F., & Kyungmi, K. (2010). Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employees' turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 2*, 97-114.
- 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*, 4, 263 – 274.
- 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*, 10<sup>th</sup> 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*, 4, 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.
- Leonard, B. (2007). Study: Bully Bosses Prevalent in the U.S. *HR Magazine*, 22-28.
- 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.
- 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*". Tesis doctoral. ESCA, I.P.N.
- Littlewood, H.F., & Alviter, L. E. (2012a). *Evitación del Trabajo en cinco organizaciones*. XVI Congreso de ACACIA, Atizapán, Estado de México.
- Littlewood, H.F., & Alviter, L. E. (2012b). *Evitación del Trabajo en trece organizaciones mexicanas*. XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática de la FCA UNAM. México, D.F.
- Littlewood, H.F., & Bernal, E.R. (2007). *Renuncia Psicológica en médicos de un hospital público mexicano*. XXXI Congreso Interamericano de Psicología. México, D.F.
- Locke, E. (1976). The nature and cause of Job Satisfaction. En M.M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lu, L. (1999). Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-being. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 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(4), 459 – 476.
- 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.
- Omar, A. (2010). Justicia Organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16, 207-217.
- Price, J. L., & Mueller, C. (1981 ). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Robinson, S.L. & 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.
- 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*(3), 432-443.
- Skarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 434-443.
- 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.
- 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*(1), 146-157.
- Thibautm, J.W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological perspective*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Toro, F. (2009). *Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín, Colombia: CINCEL.
- 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*(6), 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.