

DE CUERPO PRESENTE: UN ESTUDIO DE EVITACIÓN DEL TRABAJO

Herman Frank Littlewood Zimmerman
México

De cuerpo presente, se aplica al cadáver que está en espera de ser enterrado o incinerado, pero aquí se refiere a empleados que evitan el trabajo y que sin faltar al trabajo, están ausentes emocionalmente y de manera discrecional fingen trabajar.

Resumen

La evitación del trabajo se manifiesta como una renuncia psicológica que motiva a los empleados a evadir sus responsabilidades laborales, fingir que se trabaja y realizar el mínimo esfuerzo requerido para mantener el empleo. Los resultados del cuestionario aplicado a 154 empleados de cuatro organizaciones mexicanas señalan que el 21.4% de los participantes reporta que el trabajo se evita y sugieren una probable trayectoria que explica el 19% de la varianza de la evitación del trabajo. La trayectoria inicia con entrevistas de selección imprecisas y se consolida posteriormente con la percepción de bajos niveles de justicia organizacional.

Abstract

Job avoidance or psychological resignation drives employees to neglect work duties, to pretend work and to exert a low level of effort. Results of a questionnaire administered to 154 employees in four Mexican organizations, reveal that 21.4% of employees avoid work and a probable path that explains 19% of variance of job avoidance. The path starts with unrealistic job previews and later consolidates with perceptions of low organizational justice.

Palabras clave: entrevista, justicia organizacional y evitación del trabajo.

Key words: Interview, organizational justice and job avoidance.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, las investigaciones que se interesan en estudiar la ruptura de la relación entre las organizaciones y sus empleados, la han abordado desde el punto de vista de la intención de permanencia, la renuncia o la rotación voluntaria de personal (Mobley, 1977; Mowday, Porter, y Steers, 1982; Tett y Meyer, 1993; Griffeth,

Hom, y Gaertner, 2000; Littlewood, 2004). No obstante, hoy en día las condiciones laborales han cambiado de tal manera que la separación voluntaria es menos atractiva o posible, debido a la pérdida de empleos generada por recortes masivos de personal y fusiones organizacionales, por el cambio de las condiciones laborales y la calidad de vida asociado con el neoliberalismo;

también por la tendencia a sustituir a las personas mayores por personas jóvenes que aceptan condiciones de trabajo y beneficios menos favorables.

Debido a las condiciones laborales imperantes, el nivel de estrés experimentado y violaciones al contrato psicológico, una proporción significativa de empleados desea o deseará terminar su relación laboral con la organización para la que trabaja, pero probablemente no lo hará inmediatamente o de manera definitiva. Una alternativa tal vez más dañina para la organización, es la evitación del trabajo o la renuncia psicológica, que se manifiesta como impuntualidad, ausentismo, reducción del esfuerzo o tiempo dedicado al trabajo, lentitud, rechazo de responsabilidades rutinarias o nuevas, deficiente calidad, contención de ideas creativas o innovadoras o resistencia al cambio, por ejemplo.

EVITACIÓN DEL TRABAJO.

El constructo *evitación del trabajo* ha sido asociado con la rotación. Por ejemplo, March y Simon (1958) lo propusieron como renuncia psicológica. Aunque la evitación del trabajo es reconocida, hay dos enfoques que no logran un acuerdo sobre cómo opera en el proceso de renuncia. Una perspectiva propone que la evitación del trabajo es una reacción inmediata y que puede sustituir a la renuncia (Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985; y Mobley, 1977). Los empleados que incurrir en conductas de evitación no renuncian, ya que estas conductas los ayudan a compensar la frustración laboral (Rosse & Hulin, 1985). Un punto de vista opuesto propone que la evitación del trabajo refuerza la propensión a renunciar y no actúa como sustituta de la separación (Krausz, Koslowsky & Eiser, 1998; y 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.

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, y estos en consecuencia aumentan los niveles de insatisfacción y sentimientos hostiles, y la frecuencia de pensamientos de renuncia (Krausz, et al., 1998). Seguramente algunos empleados se comportan así para provocar el castigo y así resolver la ambivalencia experimentada por la posible separación.

Acorde con esta justificación, Krausz y colaboradores (1998) verificaron un modelo causal en que la ausencia o la impuntualidad refuerza la intención de renuncia; la investigación reveló que el aumento del ausentismo presagia la transición del empleo a la separación. Asimismo, hay evidencia que afirma que hay otras formas menos extremas de evitación que también preceden a la rotación (Sheridan, 1985).

De acuerdo con la segunda perspectiva, Hom y Kinicki (2001) integraron la evitación del trabajo a su modelo de rotación, a fin de clarificar cómo la insatisfacción promueve la evitación y más tarde la separación.

En línea con la relación identificada entre la evitación del trabajo y la insatisfacción, por los dos enfoques antes mencionados, la presente investigación tiene como objetivo estudiar la probable relación que tienen la *entrevista realista de selección* y la *justicia organizacional* con la evitación del trabajo, ya que ambos constructos han sido asociados, por la literatura antes citada, con la satisfacción con el trabajo y porque probablemente ambos actúan como antecedentes de la evitación del trabajo.

ENTREVISTA REALISTA DE TRABAJO

Dos investigaciones sobre la entrevista realista de trabajo (Hom, Griffeth y Bracker, 1998, y Littlewood, Flores, Castañeda y Mercado, 2005) demuestran que los individuos que han sido informados y advertidos

sobre las características y responsabilidades del empleo y la organización, establecen o reajustan sus expectativas sobre el posible empleo y, en consecuencia, estas expectativas tienen mejores posibilidades de ser cumplidas y por lo tanto ser fuente de satisfacción y percepción de justicia.

Hom et al. (1998) proponen que la influencia de la entrevista realista de trabajo (ERT) descansa en que ésta realinea las expectativas que los recién llegados tienen sobre el trabajo solicitado, que la ERT deflaciona expectativas previas a la contratación, y que promueve la congruencia entre las expectativas previas y las expectativas cumplidas.

Finalmente, los investigadores sostienen que interviene un mecanismo de compromiso, ya que el recién contratado que es informado completamente siente más libertad para elegir un trabajo y así desarrolla compromiso por la decisión tomada. Un meta análisis apoya este razonamiento al verificar que la ERT induce el compromiso (Premack y Wanous, 1985).

Por otro lado, Kammeyer-Muelley y Wanberg (2003) corroboraron que el conocimiento adquirido antes del ingreso a la organización también predice ajuste laboral y permanencia. Los autores sugieren que el conocimiento previo influye en el compromiso organizacional mediante el dominio del puesto, la claridad del rol, la integración con el grupo de trabajo y el conocimiento de las políticas organizacionales.

JUSTICIA ORGANIZACIONAL

El constructo de justicia organizacional se deriva de la teoría de equidad de Adams (1965) que propone que los individuos están motivados por ser tratados equitativamente en relación con sus compañeros de trabajo. De acuerdo con Hosmer y Kiewitz (2005) la justicia organizacional se refiere a la percepción de los empleados de qué tan justo es el trato que reciben por parte de su organización.

Yang, Peng y Mossholder (2004) concluyen que la justicia organizacional y la satisfacción en el trabajo están relacionadas ya que los encuestados perciben que aumentos salariales justos son fuente de satisfacción. Por otro lado, tanto Simons y Roberson (2003) como Tekleab, Takeuchi y Taylor (2005) incorporan el constructo justicia organizacional como un antecedente relevante, teórico y empírico, de la separación voluntaria.

Simons y Roberson (2003) señalan que hay dos tipos de justicia organizacional que ejercen influencia directa en la intención por renunciar, que bien pueden estar relacionadas con la evitación del trabajo: La justicia de procedimientos y la justicia interpersonal. En cuanto a justicia de procedimientos, los autores la definen como la percepción de justicia de políticas y normas formales en las que se fundamentan las decisiones relacionadas con el personal, y por justicia interpersonal como la percepción del grado en que los individuos son tratados, por la autoridad de manera honesta, respetuosa y considerada en la comunicación y toma de decisiones. Por tales razones, la justicia interpersonal se considera como el componente informal e interpersonal de la toma de decisiones por parte de los jefes.

Tekleab, Takeuchi y Talor (2005) extendieron su investigación sobre este constructo para evaluar las consecuencias de la violación del contrato psicológico y descubrieron que tanto la justicia de procedimientos como la justicia interpersonal evitan o conducen a la separación.

Consecuentemente, se establece una relación entre ERS y justicia organizacional, ya que aquellas personas que han sido informadas correctamente sobre el empleo ofrecido, han podido concertar un acuerdo laboral con la organización que los contrata, y han podido establecer expectativas sobre lo que es y debe ser justo durante la relación laboral. Si el individuo percibe que la organización no cumple con lo acordado

al inicio de la relación laboral o si percibe que la organización ocultó información relevante, entonces el individuo percibirá que ha sido tratado injustamente y probablemente restablecerá una relación de equidad mediante la evitación del trabajo.

Por lo tanto, se propone el siguiente modelo teórico que describe las trayectorias que conducen a la evitación de trabajo (figura 1):

Figura 1: *Modelo de evitación del trabajo.*



HIPÓTESIS

H1: La entrevista realista de selección se relaciona positivamente con la justicia organizacional de procedimientos y la justicia organizacional interpersonal.

H2: La justicia organizacional de procedimientos y la interpersonal se relacionan negativamente con la evitación del trabajo. A mayor percepción de justicia, menor es el nivel de evitación del trabajo.

H3: El modelo representado por la figura 1 reproduce significativamente las trayectorias y relaciones entre la entrevista realista de selección, ambos tipos de justicia organizacional y la evitación del trabajo.

METODO

Se aplicó un cuestionario, en el segundo semestre del 2005, en cuatro organizaciones ubicadas en el norte de la zona metropolitana de México y a una muestra de conveniencia de 154 participantes. 76 participantes (49.4%) laboran en una administradora paraestatal de bienes raíces; 46 participantes (27.3%) pertenecen a una tienda por departamentos; 20 (13%) participantes trabajan en una distribuidora de he-

rramientas; y 16 (10.4%) participantes son terapeutas de un centro de atención para personas con retardo mental. Cabe mencionar que los participantes ocupan puestos de tipo operativo y no de mando.

La aplicación de los cuestionarios se hizo de manera voluntaria y anónima, previa autorización de cada una de las organizaciones y el personal, a fin de realizar un estudio de clima organizacional e investigar. De acuerdo con lo prometido, los resultados se reportaron de manera global, sin identificar a individuos o áreas de trabajo.

El cuestionario consta de reactivos, algunos recodificados, de tipo Likert de 5 intervalos, donde 5 representa una alta apreciación de la variable. Las variables medidas son entrevista realista de selección, justicia organizacional de procedimientos, justicia organizacional interpersonal y evitación del trabajo. Asimismo, se incluyeron reactivos de tipo demográfico, sólo sobre género y edad, a fin de asegurar el anonimato y estimular respuestas no sesgadas, teniendo en cuenta que los reactivos de evitación de trabajo requieren información sobre conductas socialmente indeseables.

Teniendo en cuenta que se utilizó la técnica Likert y esta asume que las variables se estiman mediante la suma de reactivos previamente seleccionados y que este tipo de escala ha sido cuestionada en cuanto su evidencia del nivel de medición (ordinal o intervalo), se consideran en el análisis correlaciones de tipo Pearson (escala de intervalo) y de tipo Spearman (escala ordinal) y se encontró en la literatura dos posturas diferentes: Jamieson (2004) asevera que la escala Likert se clasifica como un instrumento de nivel ordinal ya que los intervalos no pueden considerarse iguales y esto tiene implicaciones en el tipo de estadística utilizada; por tal razón, la estadística descriptiva e inferencial es diferente para variables ordinales y de tipo de intervalo, y procede el uso de estadística no paramétrica. La autora comenta que al revisar la literatura, solo el 2% de los estudios considerados utiliza estadística no paramétrica. Por otro lado, Pell (2005) replica a Jamieson y comenta que el tema no tiene relación con las técnicas estadísticas, sino el entendimiento de la naturaleza del análisis. Los supuestos de la estadística paramétrica son: a) aleatoriedad de los datos, b) independencia de los datos, c) homoscedasticidad y d) intervalo mínimo. El autor señala que la validez de la estadística paramétrica es apenas afectada aún cuando alguno de los supuestos no es cumplido y que la estadística no paramétrica no es tan robusta y ella puede conducir a conclusiones erróneas.

Los instrumentos de entrevista realista de selección y de evitación de trabajo son originales, ya que los reactivos fueron adaptados o redactados por el autor. Los reactivos de justicia organizacional se tomaron de Simons y Roberson (2003) y fueron traducidos y retraducidos. Los reactivos de evitación del trabajo fueron redactados en tercera persona, a fin de que el participante reporte conductas de evitación observadas en compañeros de trabajo. En el anexo A

se presenta el cuestionario utilizado en la investigación.

Caracterización de la muestra

Conforme a las tablas 1 y 2, 57.1 % de los participantes son de género masculino y la moda de edad está entre los 31 y 40 años (35.1 %).

Tabla 1: *Género*

Masculino	88 (57.1 %)
Femenino	65 (42.2 %)
No contestó	1 (00.6 %)
Total	154 (100.0 %)

Tabla 2: *Edad*

23 años o menos	12 (7.8 %)
24 a 30 años	45 (29.2 %)
31 a 40 años	54 (35.1%)
41 a 50 años	29 (18.8 %)
51 años o más	14 (9.1 %)
Total	154 (100.0 %)

RESULTADOS

Confiabilidad Alpha de Cronbach y descriptivos.

La tabla 3 muestra que los instrumentos tienen una consistencia interna satisfactoria (superior a .60). Cabe mencionar que el instrumento inicial de evitación del trabajo tenía 9 reactivos y que 2 de ellos fueron eliminados para mejorar la confiabilidad de .44 a .67.

La tabla 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. Se puede apreciar que los participantes se ubican entre *neutro* y *alto* en los casos de entrevista realista de selección y ambos tipos de justicia organizacional.

En el caso de evitación del trabajo, la escala que también va del 1 al 5, debe interpretarse teniendo en cuenta que 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 como total-

mente de acuerdo. Si se considera un valor de 3.5 o superior (25 puntos o más) como un indicador de que la evitación de trabajo

ocurre, 21.4 % de los participantes reportan que sus compañeros incurrir en dicho comportamiento.

Tabla 3. *Coefficientes de Confiabilidad Alpha de Cronbach, Medias y Desviaciones Estándar (D.E.)*

<i>Instrumento</i>	<i>Coefficiente</i>	<i>Número reactivos</i>	<i>Media</i>	<i>D.E.</i>	<i>Media (Escala 1 a 5)</i>
Entrevista Realista de Selección	.85	11	40.59	8.08	3.69
Justicia Organizacional de Procedimientos	.67	4	12.97	3.57	3.49
Justicia Organizacional Interpersonal	.74	4	13.98	3.42	3.19
Evitación del Trabajo	.67	7	20.82	4.97	2.97

Correlaciones entre las variables.

En la Tabla 4 se presentan los coeficientes de correlación (Pearson y Spearman) que corroboran las dos primeras hipótesis planteadas. La entrevista realista de selec-

ción correlaciona positivamente con ambos tipos de justicia organizacional (hipótesis 1) y ambos tipos de justicia organizacional correlacionan negativamente con evitación del trabajo (hipótesis 2).

Tabla 4. *Coefficientes de Correlación Pearson (arriba de la diagonal) y Spearman (debajo de la diagonal).*

<i>Variable</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1 Entrevista Realista de Selección	--	.46**	.68**	-.32**
2 Justicia Organizacional de Procedimientos	.38**	--	.53**	-.41**
3 Justicia Organizacional Interpersonal	.65**	.45**	--	-.33**
4 Evitación del Trabajo	-.29**	-.35**	-.30**	--

Nota: ** indica que la correlación es significativa al nivel de .01

Modelo de evitación del trabajo.

La tercera hipótesis establece que el modelo de evitación del trabajo presentado en la figura 1 reproduce la relación entre variables y las trayectorias que conllevan a la evitación del trabajo y, dicha hipótesis es apoyada. Para el análisis se utilizó el paquete AMOS.

De acuerdo con la tabla 5 y a la figura

2, el modelo es confirmado ya que la Ji cuadrada obtuvo un valor no significativo de 1.15 ($p = .28$), y los índices de ajuste resultaron satisfactorios ($TLI = .99$, $CFI = 1.00$, y $RMSEA = .03$). Por otro lado, se agregó una trayectoria de justicia organizacional de procedimientos a justicia organizacional interpersonal y así se explica el 19% de la varianza de evitación del trabajo.

Tabla 5. *Resultados del análisis de ecuaciones estructurales aplicado al modelo de evitación del trabajo.*

Ji cuadrada:	1.15
Grados de Libertad:	1
Probabilidad:	.28
TLI:	.99
RMSEA:	.03
Varianza explicada:	.19
Variable dependiente:	Evitación del trabajo

Figura 2: *Modelo estructural de evitación del trabajo*



Notas: Las cifras que aparecen en las líneas rectas y que unen a los rectángulos son coeficientes beta, y las cifras que están arriba de los rectángulos son coeficientes de determinación (R^2).

Comparación entre organizaciones

Con la finalidad explorar diferencias de medias de evitación del trabajo entre las cuatro organizaciones participantes, se corrió un análisis de varianza y se encontró que hay diferencias significativas entre organizaciones ($F=4.78$; $gl=3, 150$ y $p=.003$), por lo que puede inferirse que probablemente existan prácticas diferentes en cuanto al proceso de entrevista de selección, procedimientos organizacionales y trato de personal.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los resultados apoyan las tres hipótesis y favorecen el postulado de que la entrevista de selección y ambos tipos de justicia organizacional juegan un papel crítico en el establecimiento y mantenimiento de la relación laboral y el contrato psicológico acordado entre el individuo y la organización.

Tal parece que en la entrevista de selección el aspirante establece o reajusta expectativas sobre condiciones de trabajo y sobre la relación laboral; en caso de entablarse la relación laboral y una vez que ha transcurrido suficiente tiempo, el empleado tiene la oportunidad de verificar el cumplimiento de las expectativas. Si las expectativas no son satisfechas, ya sea porque en la entrevista de selección el entrevistador no informó claramente sobre las condiciones de trabajo o prometió algo que no se cumplió, entonces el individuo experimentará insatisfacción y probablemente una percepción de injusticia. La media observada de esta variable (3.69) indica que el personal encuestado está entre *indeciso* y *de acuerdo* sobre que tan realista ha sido la entrevista de selección y, por lo tanto, una implicación gerencial que se deriva es que las organizaciones deben estructurar su sistema de

entrevistas de selección de tal manera que al aspirante se le informe veraz y completamente sobre las condiciones laborales; la organización y su misión, visión, objetivos y procedimientos; los beneficios y posibilidades de crecimiento; las obligaciones, riesgos y dificultades a los que se enfrentará el aspirante.

Por el lado de justicia organizacional, el modelo es confirmado y proporciona evidencia, por confirmarse en estudios adicionales, de que la justicia de procedimientos y la justicia interpersonal son antecedidas por la entrevista realista de trabajo. Por lo tanto, aquellos individuos que evalúan sus entrevistas de selección como realistas, han pactado un contrato que ha sido confirmado a lo largo de su experiencia laboral; en consecuencia perciben que los procedimientos organizacionales y el trato recibido por parte de sus jefes son justos y satisfactorios. En línea con la media observada de entrevista realista de selección, las medias de justicia de procedimientos y justicia interpersonal también se encuentran entre “indeciso” y “de acuerdo” (3.49 y 3.19, respectivamente), lo cual confirma la propuesta de la primera hipótesis y explica las correlaciones observadas (.46** y .68**, Pearson, o .38** y .65**, Spearman). En otras palabras, a mayor percepción de entrevista realista, mayor es la percepción de justicia de procedimientos y justicia interpersonal.

Conforme a la trayectoria agregada que va de justicia de procedimientos a justicia interpersonal y a la correlación entre ambos tipos de justicia, se infiere, a reserva de que se replique el estudio en otras muestras, que la manera en que los jefes tratan a sus colaboradores está influida por prácticas y procedimientos previamente establecidos por la organización, y que los jefes están motivados por comportarse congruentemente con dichas políticas organizacionales. Entonces, otras dos implicaciones gerenciales que se derivan son: primero, las organizaciones deben diseñar procedimien-

tos relacionados con la administración de personal y la toma de decisiones, de modos justos y considerados, y para ello es conveniente tomar en cuenta durante su diseño, la opinión y puntos de vista del personal; y segundo, deben supervisar y persuadir a los jefes para observar dichos procedimientos y tratar de manera equitativa al personal.

Una posible explicación de los resultados obtenidos es que aquellas organizaciones que acostumbran entrevistar verazmente a sus candidatos, también acostumbran diseñar y llevar a cabo procedimientos justos, y también promueven el trato justo por parte de sus gerentes y jefes. En otras palabras, son organizaciones congruentes con su misión, sus valores y su trato; hacen lo que creen y lo que pregonan.

Finalmente, tal parece que la evitación del trabajo viene a ser una consecuencia derivada de la combinación de entrevistas imprecisas, procedimientos injustos y trato inadecuado, y se manifiesta como un mecanismo que restablece la equidad entre las expectativas no cumplidas y el desempeño. Cabe mencionar que el 21.4 % de los participantes de la investigación reportan que sus compañeros evitan el trabajo, probablemente por las razones antes señaladas.

En caso contrario, los individuos que perciben que: han sido informados y advertidos, de manera real, en la entrevista de selección; los procedimientos y políticas organizacionales son justas; y han sido tratados apropiadamente por sus superiores, mantienen vigente el contrato psicológico y no evitan su trabajo y sus responsabilidades. La implicación gerencial entonces consiste en contar con un sistema de monitoreo de evitación del trabajo y las variables que le anteceden, a fin de estar en posibilidades de revertir la evitación del trabajo o, en su caso, precipitar la separación del personal, ya que puede ser más grave tener empleados de cuerpo presente que sufrir un indeseable índice de rotación.

Ahora bien, resta señalar que es necesario llevar a cabo investigaciones que estudien la relación de la evitación del trabajo con: el desempeño individual y el desempeño organizacional; la rotación; otras variables relevantes como el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional, el comportamiento ciudadano, el estrés, la personalidad, estilos de liderazgo y la calidad de vida dentro y fuera del trabajo; y que también repliquen los hallazgos en otros tipos de muestras y organizaciones.

Un debate teórico que se desprende de los resultados de la presente investigación se centra en la teoría del intercambio social; la teoría propone que los individuos se ven obligados a responder positivamente a un trato favorable proveniente de otra persona o de la organización (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986). Los hallazgos generales de la literatura indican que las acciones benéficas realizadas por la organización en favor de sus empleados contribuyen a relaciones positivas de intercambio y generan la obligación por responder de la misma manera a favor de la organización (Eisenberger et al., 1986 y Shore y Wayne, 1993). Por ejemplo, un

alto nivel de consideración y justicia por parte de la organización puede satisfacer la necesidad de un individuo por estima o pertenencia, y generar la expectativa de que un aumento en el esfuerzo a favor de la organización puede ser objeto de reconocimiento y recompensa. Por lo tanto, desde el fundamento teórico de la reciprocidad, se argumenta que el apoyo organizacional percibido puede reforzar la justicia organizacional, el compromiso organizacional y aumentar el esfuerzo (Eisenberger et al., 1986 y Eisenberger, Cummings, Armeki y Lynch, 1997).

Esta teoría ayuda a entender la compleja naturaleza de las interacciones que se dan entre la organización y los individuos. Cualquier intercambio puede explicarse en términos sociales o económicos. La teoría del intercambio social ha sido utilizada para describir la formación de la lealtad de los individuos a la organización, y en este caso la formación de percepciones de justicia organizacional y la ocurrencia del comportamiento de evitación del trabajo como mecanismo que reestablece la inequidad resultante del intercambio entre la organización y los individuos.

Referencias

- Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Eisenberger, R., Cummings, J. Armeki, S., and Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500-507
- Griffeth, R.W.; Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-470.
- Hom, P.; Griffeth, R.W.; & Bracker, J.S. (1998). An exploratory investigation into theoretical mechanisms underlying realistic job previews. *Personnel Psychology*, 51, 421-451.
- Hom, P & Kinicki, A. J. (2001). Toward a grater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 5.
- 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.
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Blackwell Publishing Ltd. Medical Education*, 38, 1217-1218.
- Kammeyer-Mueller, J.D. & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 5.
- Krausz, 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.
- Littlewood, H. (2004). Análisis factorial Confirmatorio y Modelamiento de Ecuación Estructural de Variables Afectivas y Cognitivas asociadas a la Rotación de Personal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23, 1, Pág. 27-3
- Littlewood, H.; Flores, R.; Castañeda, A.; y Mercado, P. (2005). *Entrevista Realista de Selección, Satisfacción en el Trabajo e Intención de Permanencia*. X Foro de Investigación de la FCA-UNAM.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mowday, R.T.L; Porter, L.W.; & Steers, R.M. (1982). Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Academic Press*.
- Pell, G. (2005). Use and misuse of Likert scales. *Blackwell Publishing Ltd. Medical Education*, 39, 970.
- Premack S.L. & Wanous J.P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70, 706-719.
- 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.
- 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, L. M., & Wayne, S.J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 5, 774-780.
- 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.
- 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.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-265.
- Yang, J.; Peng, T.K.; & Mossholder, K. (2004). Procedural Justice, Climate and Group Power Distance Orientation: A case of Cross-Level Effects. *Department of Management, Louisiana State University, USA*.

ANEXO: CUESTIONARIO

Se trata de una investigación sobre el clima organizacional que hay en la organización en la que usted trabaja. Su participación en ésta investigación es anónima y voluntaria, los resultados se mantendrán confidenciales.

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay

respuestas buenas o malas; todas son válidas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar *rellenado los ALVÉOLOS* en el número de pregunta de la hoja alveolada sombreando completamente la letra que corresponda (A, B, C, D, ó E) en la hoja. Por favor usar un lápiz del número 2. **POR FAVOR SÓLO RESPONDA EN LA HOJA ALVEOLADA**

A	Totalmente en desacuerdo	B	En desacuerdo	C	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo	D	De acuerdo	E	Totalmente de acuerdo
---	--------------------------	---	---------------	---	--	---	------------	---	-----------------------

POR FAVOR SOLO RESPONDA EN LA HOJA ALVEOLADA

6	Tengo perfectamente claro cómo debo hacer mi trabajo	A	B	C	D	E
9	Las cantidades de responsabilidad y esfuerzo que se espera en mi trabajo, están claramente definidas	A	B	C	D	E
13	En las entrevistas que tuve antes de ser contratado(a) se me explicó claramente en que consistirían mis obligaciones	A	B	C	D	E
14	Las normas de desempeño en mi departamento son bien transmitidas y entendidas	A	B	C	D	E
19	La organización describió con precisión mis responsabilidades y obligaciones al inicio de mi relación laboral	A	B	C	D	E
37	La organización me explicó claramente mis posibilidades de progreso desde que entré a trabajar	A	B	C	D	E
48	Mi jefe(a) me explicó muy bien el tipo de responsabilidades que tendría antes de ser contratado(a).	A	B	C	D	E
59	Mis actividades y responsabilidades no son las que yo esperaba.	A	B	C	D	E
69	He sido desagradablemente sorprendido(a), mis responsabilidades no son las que yo esperaba realizar	A	B	C	D	E
80	En general, mi trabajo sigue siendo lo que imaginé cuando decidí tomarlo	A	B	C	D	E
84	Entiendo completamente mis deberes en esta organización	A	B	C	D	E
105	Los jefes son sensibles a mis necesidades al momento de tomar decisiones acerca de mi trabajo	A	B	C	D	E
106	El personal que trabaja en esta compañía puede apelar las decisiones tomadas por la gerencia.	A	B	C	D	E
121	Mis jefes se preocupan por respetar mis derechos en esta organización	A	B	C	D	E
122	Los jefes escuchan los puntos de vista del personal antes de tomar decisiones importantes	A	B	C	D	E
130	Con tal de no trabajar, hay compañeros que fingen estar enfermos	A	B	C	D	E
135	Mis superiores me tratan honesta y correctamente	A	B	C	D	E
136	En la toma de decisiones, la gerencia se preocupa por recabar suficiente información	A	B	C	D	E
145	Es frecuente que compañeros de trabajo lleguen tarde o salgan antes de la hora de salida	A	B	C	D	E
149	Por lo regular, mis jefes y superiores me tratan amablemente y con cortesía	A	B	C	D	E
150	Los procedimientos y políticas de la empresa son justas	A	B	C	D	E
157	Tengo compañeros que ponen poco esfuerzo en su trabajo	A	B	C	D	E
163	Es común que en esta empresa el personal evite trabajar mucho	A	B	C	D	E
167	Son varias las personas que en esta organización abusan del teléfono o computadora para entretenerse	A	B	C	D	E
172	Es normal que la gente de esta organización prefiera hacer otra cosa que trabajar	A	B	C	D	E
176	En esta empresa es común que la gente falte injustificadamente	A	B	C	D	E

Entrevista Realista de Selección: Reactivos 6, 9, 13, 14, 19, 37, 48, 59, 69, 80 y 84.

Justicia Organizacional Interpersonal: Reactivos 105, 121, 135 y 149

Justicia Organizacional de Procedimientos: Reactivos 106, 122, 136 y 150.

Evitación del Trabajo: Reactivos 130, 145, 157, 163, 167, 172 y 176.

Puede contactarse al autor en
hermanlittlewood@yahoo.com.mx