

RESPUESTAS A LA INSATISFACCIÓN LABORAL Y EL EFECTO MODERADOR DEL CONTRATO PSICOLÓGICO, EL LOCUS DE CONTROL, LA VINCULACIÓN PSICOLÓGICA CON EL TRABAJO Y OTRAS VARIABLES SITUACIONALES

Kelvin J. Pamas,
Miguel E. Martínez Lugo
José A. Pérez Santiago¹

*Universidad Carlos Albizu
Recinto de San Juan*

Resumen

La investigación buscó predecir las respuestas a la insatisfacción laboral utilizando una modificación de la tipología de comportamientos de salida, voz, lealtad y negligencia donde los comportamientos de lealtad son conceptuados como silencio. La muestra consistió en 200 participantes, seleccionados por disponibilidad. Los resultados sugieren que los empleados harán uso de las conductas de salida cuando que se sientan insatisfechos, posean alternativas de empleo y hayan realizado una baja inversión en su trabajo y de las conductas de negligencia cuando se sientan insatisfechos, con poca vinculación psicológica con el trabajo y perciban una violación al contrato psicológico. Las conductas de voz, son la manera en que empleados con un alto nivel de vinculación psicológica con el trabajo y optimismo manejan de forma constructiva la insatisfacción laboral. Las conductas de silencio son realizadas por empleados con poco optimismo y poca confianza en la efectividad de sus acciones.

Abstract

The present study tried to predict employee's responses to job dissatisfaction using a modification of the exit, voice, loyalty and neglect model; where the loyalty behaviors are conceptualized as silence behaviors. The sample consisted of 200 employees selected by convenience. Result suggests that employees will exhibit exit behaviors when they feel dissatisfied, poses job alternatives and have made a low investment in their job and will exhibit neglect behaviors when they feel dissatisfied, disengaged, and perceive a large violation to their psychological contract. Voice behaviors are presented as the way in which the satisfied, engaged and optimistic employees deal with job dissatisfaction in a constructive way. On the contrary, silence reflects to be the opposite of voice; being used by employees with low optimism and little confidence on the effectiveness of their actions.

Palabras claves: Satisfacción Laboral, Salida, Voz, Lealtad y Negligencia.
Key words: Job Satisfaction, Exit, Voice, Loyalty and Neglect

¹ Puede contactar a los autores en: mmartinez@sju.albizu.edu o miguelmartinezlugo@hotmail.com

Diversos investigadores han buscado predecir cuáles serán las respuestas de un empleado a la insatisfacción laboral. Sin embargo, las investigaciones sobre una tipología de conductas relacionadas al trabajo negativas o remediativas que pudieran ser respuestas a la insatisfacción son escasas (Fisher & Locke, 1992). Una de estas tipologías es la de Rosse y Hulin (como citan Fisher & Locke, 1992) quienes propusieron cuatro familias de respuestas: retirada física (tardanzas, ausentismo, rotación, recesos largos, irse temprano del trabajo), retirada psicológica (soñar despierto, utilizar drogas en el trabajo), intentos de mejorar la situación de trabajo y la agresión/represalias. De igual forma, Henne y Locke (como citan Fisher & Locke, 1992) propusieron una tipología compuesta por dos alternativas: alternativas de acción y alternativas psicológicas. Las alternativas de acción se componen de cuatro conductas catalogadas como cambios en el desempeño o esfuerzo, protesta persuasiva, protesta agresiva y retirada física. De otra parte, las alternativas psicológicas también estarían compuestas por cuatro conductas catalogadas como cambios en las percepciones sobre el trabajo, cambios en valores, reacciones de cambio a través de mecanismos de defensa y la tolerancia.

Otra tipología de respuestas a la insatisfacción, y tal vez la de mayor investigación, es la de salida, voz, negligencia y lealtad la cual tiene su base en los trabajos de Hirshman (1970). Rusbult, Farell, Rogers y Manious (1988) señalan que las conductas de salida se refieren a dejar la organización mediante renuncias o traslados, buscar un trabajo diferente o pensar en renunciar mientras que las conductas de voz se refieren a intentar corregir la situación, de forma activa y constructiva, al discutir los problemas con un supervisor o compañeros de trabajo, tomar acción para solucionar los problemas, sugerir soluciones, buscar la ayuda de una agencia externa

o denuncias de irregularidades (whistle-blowing). En el caso de las conductas de lealtad, éstas se refieren a esperar, de forma pasiva pero optimista, que las condiciones mejoren, ofrecer apoyo público y privado a la organización, esperar y ansiar mejoría o practicar comportamientos de ciudadanía organizacional. Por último, las conductas de negligencia se refieren a permitir pasivamente que las condiciones se deterioren mediante esfuerzo o interés reducido, ausencias o tardanzas frecuentes, utilizar el tiempo de trabajo para asuntos personales o incremento en los errores. Además, Rusbult y colaboradores categorizaron los comportamientos utilizando las dimensiones propuestas por Farrell (1983), constructivo/destructivo y pasivo/activo. Rusbult y colaboradores definieron la dimensión de constructivo/destructivo en términos de su repercusión en la relación empleado-organización y en la fuente de insatisfacción, mientras que definieron la dimensión de pasivo/activo en términos del efecto de la acción en el problema. De esta forma, el comportamiento de salida fue categorizado como uno activo y destructivo, la voz como uno activo y constructivo, la lealtad como uno pasivo y constructivo y la negligencia como uno pasivo y destructivo.

Tomando como base la tipología de comportamientos anterior, Rusbult y colaboradores (1988) establecieron que el uso de los comportamientos de salida, voz, lealtad y negligencia estaría mediado por tres variables: el nivel de satisfacción previo a la situación insatisfactoria, la magnitud de la inversión del empleado y la calidad de alternativas de trabajo que tiene el empleado. Estos definieron la inversión en el trabajo como los recursos que el empleado ha puesto en un trabajo los cuales se han convertido en intrínsecos a la posición (años de trabajo, adiestramiento que no puede ser aplicado a otros contextos, familiaridad con la organización, beneficios de retiro) y recursos que originalmente eran externos

pero que se han conectado al trabajo (vivienda cercana al trabajo, amistades en el trabajo).

De esta forma, Rusbult y colaboradores (1988) señalan en que en la medida en que los niveles de satisfacción previos a la situación insatisfactoria y los niveles de inversión en el trabajo sean altos, el empleado utilizará con mayor probabilidad los comportamientos de lealtad y de voz, los cuales son categorizados como constructivos. Además, en la medida en que el empleado tenga alternativas de trabajo utilizará con mayor probabilidad los comportamientos de salida y voz, los cuales son categorizados como activos.

Igualmente, Rusbult y colaboradores (1988) señalan que los empleados con altos niveles de satisfacción laboral estarán más optimistas a considerar que la situación actual mejorará mientras que los empleados con un alto grado de inversión en el trabajo tienen mucho que perder al abandonar su actual relación con la organización. Por lo tanto, en ambas situaciones los empleados intentarán subsanar la relación con la organización. Por el contrario, los empleados con alternativas de trabajo abandonarán la relación o señalarán activamente la situación ya que el tener otras alternativas les brinda cierto poder para causar cambios. Es decir, el empleado estará en posición de negociar su relación con el patrono.

Un segundo modelo teórico dirigido a predecir las respuestas del empleado a la insatisfacción laboral que utilizó la tipología de comportamientos de salida, voz, lealtad y negligencia fue desarrollado por Withey y Cooper (1989). Estos indicaron que al momento de determinar su respuesta el empleado insatisfecho es sensitivo a tres factores: el costo de la acción, la eficacia de la acción y el atractivo del contexto donde ocurre la acción.

Según Withey y Cooper (1989) todos los comportamientos poseen costos directos e indirectos y mientras más alto sea el costo

de la conducta, mayor será la probabilidad de que el empleado seleccione una respuesta alterna. Los costos directos son el tiempo y la energía que el comportamiento requiere mientras que los costos indirectos son los hechos negativos que ocurren como resultado de la acción. En el caso de la eficacia de la respuesta, Whitney y Cooper establecen tres variables que habrán de influir. La primera de éstas es el nivel de satisfacción previo a la situación, donde el individuo estará más propenso a trabajar en la relación si el nivel de satisfacción previo era alto. La segunda variable es la posibilidad de mejoría, donde los individuos que creen que la situación puede mejorar tendrán mayor probabilidad de utilizar los comportamientos de voz o lealtad. Por último, la tercera variable es el locus de control del individuo donde los individuos con un locus de control interno tendrán mayor probabilidad de utilizar comportamientos activos, voz y salida.

Por último, al discutir el atractivo del contexto donde ocurre la acción Withey y Cooper (1989) establecen dos variables a considerar, el compromiso y las alternativas de trabajo. En el caso del compromiso, los autores teorizan que un individuo comprometido con la organización estará más dispuesto a trabajar en su relación con la organización y por ende utilizará los comportamientos de voz y lealtad. De otra parte, los autores, establecen que un individuo con alternativas atractivas utilizará con mayor probabilidad los comportamientos de salida y negligencia mientras que el efecto de las alternativas sobre los comportamientos de voz es ambiguo por lo que el empleado podría utilizar o no dicho comportamiento.

Ante la escasez de investigaciones sobre tipologías de conductas remediativas que pudieran ser respuestas a la insatisfacción laboral la presente investigación tuvo como propósito predecir las respuestas del empleado a la insatisfacción laboral utili-

zando como base una modificación de la tipología de comportamientos de salida, voz, lealtad y negligencia en la cual los comportamientos de lealtad son conceptualizados como silencio. Esta nueva conceptualización de las conductas de lealtad se debe a que las investigaciones sobre el modelo de salida, voz, lealtad y negligencia han reflejado que las condiciones bajo las que se dan los comportamientos de lealtad son similares a las condiciones bajo las cuales se presentan los comportamientos de negligencia (Farrell, 1983; Withey y Cooper, 1989). Por ejemplo, Withey y Cooper (1989) señalan que los reactivos utilizados tanto por Farrell (1983) como por Rusbult y colaboradores (1988) para evaluar la lealtad no aparentan representar a un individuo leal a la organización a la cual pertenece, sino que parecerían describir a una persona que simplemente se mantiene inactiva esperando que la situación mejore por sí misma o buscando adaptarse a la situación sin enfrentarla. Además, Borroff y Lewin (1997) concluyeron que la lealtad del empleado se traduce en silencio, o sea, los empleados leales sufren en silencio antes de utilizar los comportamientos de voz. Por esta razón entendemos que el comportamiento identificado por Farrell (1983) y Rusbult y colaboradores (1988) como lealtad debería ser catalogado como silencio, esperar de forma pasiva que la situación mejore por si misma utilizando la adaptación como mecanismo de ajuste.

Con el propósito de auscultar el uso de cada una de las respuestas del modelo se tomaron en consideración diversas variables moderadoras, algunas de las cuales fueron consideradas por Rusbult y colaboradores (1988) o por Withey y Cooper (1989), como los niveles de satisfacción previos a la situación insatisfactoria, el locus de control y la percepción del empleado sobre las alternativas de empleo, el costo de la salida (en términos de la pérdida de ingresos, la pérdida de relaciones significativas con

compañeros de trabajo, la pérdida de beneficios adquiridos y la pérdida de comodidades) y la mejoría de las condiciones de trabajo. Además, se tomaron en consideración dos variables no consideradas por los mencionados autores, la violación al contrato psicológico y vinculación psicológica con el trabajo.

El contrato psicológico se refiere al conjunto de creencias que un individuo formula acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte, en este caso el patrono o sus representantes, que emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras recompensas, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros (Rousseau, citado en Alcover de la Hera, 2002). El efecto moderador del contrato psicológico sobre la satisfacción laboral y sobre las respuestas de los empleados a la insatisfacción laboral se ha explorado en diferentes investigaciones, encontrándose una relación significativa entre las mismas. Por ejemplo, Turnley y Feldman (2000) encontraron una correlación de -0.56 ($p < .001$) entre la satisfacción laboral y el incumplimiento o violación del contrato psicológico. De otra parte, Turnley y Feldman (1999) encontraron correlaciones significativas en la violación al contrato psicológico y las conductas de de salida, $.38$, $p < .001$, voz, $-.32$, $p < .001$, negligencia, $.24$, $p < .001$, y lealtad, $-.45$ $p < .001$.

De otra parte, la vinculación psicológica con el trabajo (engagement) se presenta en la literatura como el opuesto teórico del síndrome de quemarse por el trabajo y se define como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). El efecto moderador de la vinculación psicológica con el trabajo sobre la satisfacción laboral y sobre las respuestas

de los empleados a la insatisfacción laboral se ha explorado en diferentes investigaciones. Por ejemplo, Salanova y colaboradores (2000) encontraron correlaciones de .41 ($p < .01$), .53 ($p < .01$) y .40 ($p < .01$) entre la satisfacción laboral y las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, respectivamente. De otra parte, Koyuncu, Burke y Fiksenbaum (2006) encontraron que los participantes con mayores niveles de absorción, $r = .27$, $p < .001$, y dedicación, $r = .27$, $p < .001$, informaron una mayor satisfacción laboral mientras que los participantes con mayores niveles de dedicación, $r = -.36$, $p < .001$, informaron una menor intención de renunciar a su trabajo. Por último, Schaufeli y Bakker (2004) encontraron correlaciones de $-.16$ ($p < .001$), $-.39$ ($p < .001$) y $-.20$ ($p < .001$) entre la intención de renunciar al trabajo y las dimensiones de vigor, dedicación y absorción.

MÉTODO

Participantes

La muestra del estudio estuvo conformada por 200 participantes, 79.5% ($n = 159$) mujeres y 20.5% ($n = 41$) hombres, con una edad promedio de 41.72 años ($DE = 8.47$), empleados en una corporación pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico ubicada en la zona metropolitana. El 68% ($n = 136$) de los participantes informó estar casado o convivir con un compañero mientras que el 30.5% ($n = 61$) informó ser soltero, divorciado o viudo y el 1.5% ($n = 3$) no informó su estado civil. El 40.5% ($n = 81$) de los participantes informó haber completado un grado de bachillerato, mientras que el 22% ($n = 44$) informó haber completado un grado asociado y el 14% ($n = 44$) un grado de maestría. Los participantes indicaron tener un promedio de 19.32 años ($DE = 8.33$) de experiencia laboral y haber trabajado un promedio de 12.11 años ($DE = 8.46$) en la organización actual. De igual forma, el 96% ($n = 192$) de los participantes informó ser un empleado permanen-

te mientras que 1.5% ($n = 3$) se identificó como empleado por contrato, el 1.5% ($n = 3$) como empleado temporal y el 1% ($n = 2$) no informó su estatus de empleo. El 74% ($n = 148$) de los participantes informó no realizar tareas de supervisión mientras que el 25.5% ($n = 51$) indicó realizar tareas de supervisión y el 0.5% ($n = 1$) no informó qué tipo de tarea realiza.

Instrumentos

Para cumplir con el objetivo de predecir las respuestas del empleado a la insatisfacción laboral se administraron seis instrumentos. El primero de estos fue la Escala de Caras Femeninas de Satisfacción en el Trabajo (Dunham y Herman, 1975) que consiste en 11 caras femeninas con expresiones que van desde una sonrisa amplia hasta un ceño fruncido profundo, pero únicamente fueron seleccionadas las caras 1, 3, 5, 6, 7, 9 y 11 de acuerdo con la recomendación de los autores. Dunham y Herman señalan que la escala posee validez convergente con la Escala de Caras de Satisfacción en el Trabajo de Kunin y con la Escala de Satisfacción Laboral de Hoppock. Ya que interesaba auscultar la percepción del empleado sobre su satisfacción laboral previa y su satisfacción laboral actual, el conjunto de caras se presentó en dos ocasiones solicitando que el participante indicara cómo se sentía con su trabajo en general hace un año y cómo se sentía actualmente con su trabajo en general. Las puntuaciones de la escala fluctúan del uno (1) al siete (7) donde una menor puntuación representa una mayor satisfacción laboral.

El segundo instrumento fue la Escala de Respuestas a la Insatisfacción desarrollada por el autor de la presente investigación para medir el uso de las conductas de salida, voz, negligencia y silencio. La prueba consiste en 34 ítems (8 de voz, 9 de salida, 10 de silencio y 7 de negligencia) que se contestan a través de una gradación de frecuencia de cinco puntos cuyos límites

de respuesta van desde nunca hasta siempre. Para la corrección de la prueba se suman las puntuaciones de todos los ítems de cada subescala donde a mayor puntuación, mayor uso de dicha conducta. Los análisis psicométricos realizados reflejaron un índice de confiabilidad alfa de Cronbach de .86 y de .79 en división en mitades de Spearman-Brown para la subescala de voz mientras que el índice de confiabilidad para la subescala de salida fue de .87 en alfa de Cronbach y de .89 en división en mitades de Spearman-Brown. En el caso de la subescala de silencio el índice de confiabilidad alfa de Cronbach fue de .83 mientras que el índice de confiabilidad de división en mitades de Spearman-Brown fue de .71. Para la subescala de negligencia el índice de confiabilidad alfa de Cronbach fue de .67 mientras que el índice de confiabilidad de división en mitades de Spearman-Brown fue de .34.

Además, a través del análisis de factores (componentes principales), se obtuvo un solo factor con valor eigen de 4.1, el cual explica el 51.2% de la varianza para la subescala de voz y dos factores con valores eigen mayores a 1.0 los cuales explican el 64.4% de la varianza. Para la subescala de silencio se obtuvieron dos factores con valores eigen mayores a 1 los cuales explican el 53.8% de la varianza y para la subescala de negligencia se obtuvieron dos factores con valores eigen mayores a 1 los cuales explican el 57.5% de la varianza.

La violación al contrato psicológico se evaluó utilizando la subescala de transición del Inventario de Contrato Psicológico de Rousseau (2000), la cual fue traducida al español por Martínez et al. (2005). Dicha subescala consta de 12 ítems que se contestan a través de una gradación de frecuencia de cuatro puntos cuyos límites de respuesta van desde nunca hasta muchas veces, donde a mayor puntuación mayor la violación al contrato psicológico. Los análisis psicométricos realizados por Martínez y colabo-

radores reflejaron índices de confiabilidad alfa de Cronbach de .93 y de .90 en división en mitades de Spearman-Brown, para dicha subescala. Además, a través del análisis de factores (componentes principales) se obtuvo un solo factor con valor eigen de 6.8, el cual explica el 56.7% de la varianza.

La Escala de Locus de Control en el Trabajo fue desarrollada por Spector (2004, 3 de agosto) y traducida al español por el Departamento de Traducción del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. Consta de 16 ítems contestados a través de una gradación de frecuencia de seis puntos cuyos límites de respuesta van desde muy en desacuerdo a muy de acuerdo donde a mayor puntuación mayor externalidad en el locus de control. De los 16 ítems, ocho están fraseados de forma externa y ocho de forma interna. Por lo tanto, para la corrección de la prueba los ítems fraseados internamente deben ser invertidos. Un análisis preliminar del instrumento (Pamias & colaboradores, 2006) reflejó índices de confiabilidad alfa de Cronbach de .75 y de .76 en división en mitades de Spearman-Brown. Además, a través del análisis de factores (componentes principales) se obtuvieron cuatro factores con valores eigen mayores a uno los cuales explicaron el 58.7% de la varianza.

La Escala Utrecht de Vinculación Psicológica con el Trabajo (Shaufeli y Bakker, 2003) consta de 17 ítems contestados a través de una gradación de frecuencia de seis puntos cuyos límites de respuesta van desde nunca hasta siempre donde a mayor puntuación, mayor la vinculación psicológica con el trabajo. Shaufeli y Bakker informan índices de consistencia interna de .93 para la escala total y de .82 para la subescala de vigor, de .89 para la subescala de dedicación y de .83 para la subescala de absorción. Además, los autores señalan que los estudios de validación realizados al instrumento confirman la estructura de tres factores la cual aparenta poseer vali-

dez transcultural ya que se ha replicado con muestras de diferentes países.

Por último, el cuestionario de datos demográficos auscultó información sobre el género, la edad, la preparación académica, el estado civil, número de años que lleva trabajando, número de años trabajando en la empresa actual, si la organización es pública o privada, el número de horas que trabaja a la semana, si realiza tareas de supervisión, el tipo de empleo que posee y si trabaja a tiempo completo. Además, dicho cuestionario contenía tres preguntas dirigidas a evaluar la percepción del empleado sobre cuán fácil o difícil sería conseguir otro empleo comparable al actual, cómo se afectarían sus ingresos, comodidades, beneficios adquiridos y relaciones con los compañeros de trabajo si cambia su empleo actual y la posibilidad de mejoría de las condiciones de trabajo actuales.

Procedimiento

La administración de los cuestionarios se realizó de forma individual, siendo la muestra seleccionada por disponibilidad. Por los instrumentos ser auto-administrables se le indicó a los participantes que las instrucciones para contestarlos se presentaban al comienzo de cada instrumento. No obstante, se explicó a las personas interesadas en participar de la investigación que tenía el propósito de estudiar las respuestas de los empleados a la insatisfacción laboral y que su participación consistiría en completar de manera escrita la Hoja de Consentimiento Informado, un cuestionario de datos demográficos y cinco instrumentos. De igual forma, se instruyó a los participantes que su participación no conllevaría ningún riesgo conocido para su bienestar físico o psicológico y que de no desear participar en la investigación, solamente tendrían que devolver el sobre con la escala en blanco. Todos los datos contenidos en las escalas completadas fueron procesados utilizando el programa SPSS versión 11.0. Una vez

procesados los datos los instrumentos fueron guardados bajo llave, donde permanecerán por un periodo de cinco años.

RESULTADOS

La presente investigación buscaba predecir las respuestas del empleado a la insatisfacción laboral por lo cual se realizó un análisis de regresión múltiple inversa (“backward”) en el cual se tomaron en consideración las siguientes variables predictoras: satisfacción laboral actual, satisfacción laboral previa, locus de control, violación al contrato psicológico, vinculación psicológica con el trabajo, percepción sobre alternativas de empleo, percepción sobre el costo de la salida y percepción sobre mejoría de las condiciones de trabajo. El modelo obtenido sobre el uso de las conductas de salida estuvo compuesto por cuatro variables predictoras (satisfacción laboral actual, contrato psicológico, percepción sobre las alternativas de empleo y percepción sobre el costo de la salida en términos de ingresos) que explican el 20.7% de la varianza observada (véase Tabla 1). De otra parte, el modelo obtenido sobre el uso de las conductas de voz estuvo compuesto por tres variables predictoras (satisfacción laboral previa, la vinculación psicológica con el trabajo y la percepción del empleado sobre la mejoría en las condiciones de trabajo) que explican el 14.6% de la varianza observada (véase Tabla 2). En el caso de las conductas de silencio, el modelo obtenido estuvo compuesto por dos variables predictoras, locus de control y percepción sobre la mejoría de las condiciones de trabajo, que explican el 9.7% de la varianza observada (véase Tabla 3). Por último, el modelo obtenido para las conductas de negligencia estuvo compuesto por tres variables predictoras, (satisfacción laboral actual, contrato psicológico y vinculación psicológica con el trabajo) que explican el 24.7% de la varianza observada (véase Tabla 4).

DISCUSIÓN

Tabla 1. *Regresión múltiple inversa para las variables que predicen las conductas de salida*

Variable	B	EE C	β
Constante	1.032	.260	
Satisfacción laboral actual	.105	.027	.296*
Contrato psicológico	.113	.055	.155*
Percepción sobre alternativas de empleo	.156	.077	.143*
Percepción sobre el costo de la salida - Ingresos	-.233	.086	-.193*

Nota. $R = .46$, $R^2 = .21$, R^2 Ajustado = .19, $EE = .51$. B = coeficientes beta no estandarizados; EE = error estándar del coeficiente beta no estandarizado; β = coeficientes beta estandarizados; R = correlación múltiple; R^2 = coeficiente de determinación al cuadrado; EE = error estándar.

* $p < .05$

Tabla 2. *Regresión múltiple inversa para las variables que predicen las conductas de voz*

	B	EE C	β
Constante	1.857	.541	
Satisfacción laboral previa	.082	.037	.161*
Vinculación psicológica con el trabajo	.255	.067	.295*
Percepción sobre mejoría de las condiciones de trabajo	-.205	.109	-.142*

Nota. $R = .38$, $R^2 = .146$, R^2 Ajustado = .13, $EE = .81$. B = coeficientes beta no estandarizados; EE = error estándar del coeficiente beta no estandarizado; β = coeficientes beta estandarizados; R = correlación múltiple; R^2 = coeficiente de determinación al cuadrado;

EE = error estándar.

* $p < .05$

Tabla 3. *Regresión múltiple inversa para las variables que predicen las conductas de silencio*

	B	EE C	β
Constante	1.670	.232	
Locus de control	.202	.075	.196*
Percepción sobre mejoría de las condiciones de trabajo	.248	.091	.199*

Nota. $R = .31$, $R^2 = .09$, R^2 Ajustado = .09, $EE = .71$. B = coeficientes beta no estandarizados; EE = error estándar del coeficiente beta no estandarizado; β = coeficientes beta estandarizados; R = correlación múltiple; R^2 = coeficiente de determinación al cuadrado;

EE = error estándar.

* $p < .05$

A continuación se discuten los resultados obtenidos para cada una de las conductas del modelo. Es importante recalcar que la variable satisfacción laboral ha sido conceptualizada de manera tal que una menor puntuación representa una mayor satisfacción laboral.

Conductas de salida

El modelo obtenido mediante el análisis de regresión múltiple inversa estuvo compuesto por cuatro variables predictoras que explican el 20.7% de la varianza observada. De esta forma, la ecuación de predicción

Tabla 4. *Regresión múltiple inversa para las variables que predicen las conductas de negligencia*

	<i>B</i>	<i>EE C</i>	β
Constante	1.856	.244	
Satisfacción laboral actual	.057	.02 3	.198*
Contrato psicológico	.116	.043	.197*
Vinculación psicológica con el trabajo	-.113	.033	-.249*

Nota. $R = .50$, $R^2 = .25$, R^2 Ajustado = .23, $EE = .40$. B = coeficientes beta no estandarizados; $EE C$ = error estándar del coeficiente beta no estandarizado; β = coeficientes beta estandarizados; R = correlación múltiple; R^2 = coeficiente de determinación al cuadrado; EE = error estándar.

* $p < .05$

obtenida es la siguiente: conductas de salida = $1.032 + .10$ (satisfacción laboral actual) + $.11$ (violación al contrato psicológico) + $.16$ (percepción sobre la disponibilidad de alternativas de empleo) + $-.23$ (percepción sobre pérdida de ingresos si renuncia a la organización). Por lo tanto, se puede señalar que el empleado realizará conductas de salida en la medida que su satisfacción laboral actual disminuye, aumenta la violación al contrato psicológico, percibe mayor facilidad en la obtención de un nuevo empleo y percibe que su salario no se afectará si abandona su empleo actual.

Rusbult et al. (1988) catalogaron las conductas de salida como una conducta activa y destructiva por lo que se esperaba que el empleado insatisfecho con la organización buscara abandonarla. Esto es cónsono con los hallazgos de Allen, Weeks y Moffitt (2005) quienes encontraron, en dos muestras estudiadas, que tanto las intenciones de renunciar, $r = -.41$, $p < .05$ y $r = -.54$, $p < .05$, como las renunciaciones, $r = -.15$, $p < .05$ y $r = -.22$, $p < .05$, aumentan en la medida que disminuye la satisfacción laboral. Por lo tanto, estos resultados sugieren que las conductas de salida, son en efecto, una respuesta del empleado a la insatisfacción laboral.

De igual forma, diferentes investigaciones sobre las conductas de salida señalan que la disponibilidad de alternativas

de empleo es una variable moderadora de importancia (Rusbult & colaboradores, 1988; Withey & Cooper, 1989; Turnley & Feldman, 1999). Esto se debe a que el empleado sin alternativas de trabajo atractivas percibirá que no tiene más alternativa que permanecer en la organización. De igual forma, las alternativas de empleo atractivas crean en el empleado la motivación para tomar acciones activas como la salida o la voz. Los resultados de la presente investigación apoyan esta propuesta al encontrarse que los empleados que perciben mayor facilidad en la obtención de un nuevo empleo hacen más uso de las conductas de salida.

Al igual que con las alternativas de empleo, las investigaciones sobre las conductas de salida han tomado en consideración el costo de ésta. El costo de la acción se refiere a la energía y esfuerzo que requiere o las consecuencias negativas que trae el realizar o no realizar dicha acción. Withey y Cooper (1989) señalan que mientras mayor sea el costo de la acción mayor será la probabilidad de que el individuo opte por una conducta diferente. De igual forma, Rusbult et al. (1988) señalan que el empleado no utilizará conductas de salida en la medida en que los niveles de inversión en el trabajo sean altos. En la presente investigación se

tomaron en consideración cuatro posibles costos de la salida, la percepción del empleado sobre cuán costoso será abandonar su trabajo actual en términos de la pérdida de ingresos, la pérdida de relaciones significativas con compañeros de trabajo, la pérdida de beneficios adquiridos (turnos de trabajos favorables, beneficios de jubilación) y la pérdida de comodidades (vivir cerca del trabajo, escuela de los hijos cercana al trabajo). De estos posibles costos, el único que predijo el uso de las conductas de salida fue la posible pérdida de ingresos donde los empleados que perciben que su ingreso no se afectará al abandonar su empleo actual hacen mayor uso de las conductas de salida.

Los resultados de la presente investigación también reflejaron que la violación al contrato psicológico predice el uso de las conductas de salida, donde el uso de estas aumenta en la medida que aumenta la violación al contrato psicológico. Este resultado es similar a los de Turnley y Feldman (1999) y Lerime y Roulliard (2005) quienes informaron correlaciones de .30 ($p < .0001$) y .44 ($p < .01$) entre la violación al contrato psicológico y las conductas de salida, respectivamente. Además, Turnley y Feldman (2000) informaron una correlación de .48 ($p < .001$) entre la violación al contrato psicológico y la intención de renunciar. Alcover de la Hera (2002) señala que las expectativas o creencias establecidas por el empleado a través del contrato psicológico sirven como puntos de referencia con los que el trabajador evaluará su experiencia laboral, el comportamiento del patrono, el grado en que las promesas se cumplen y la medida en que las obligaciones contraídas se respetan. Por consecuencia, las violaciones al contrato psicológico pueden llevar al empleado a reevaluar sus lazos con la organización y terminar voluntariamente la relación de empleo (Turnley & Feldman, 1999).

Conductas de voz

El modelo obtenido mediante el análisis de regresión múltiple inversa estuvo compuesto por tres variables predictoras que explican el 14.6% de la varianza observada. De esta forma, la ecuación de predicción obtenida es la siguiente: conductas de voz = $1.857 + .26$ (vinculación psicológica con el trabajo) + $-.21$ (percepción sobre la mejoría de las condiciones de trabajo) + $.08$ (satisfacción laboral previa). Por lo tanto, podemos señalar que el empleado realizará conductas de voz en la medida en que su satisfacción laboral previa disminuye, sus niveles de vinculación psicológica con el trabajo aumentan y percibe que las condiciones de trabajo mejorarán.

En el caso de la percepción del empleado sobre la mejoría de las condiciones de trabajo Withey y Cooper (1989) informaron una correlación de .24 ($p < .001$) entre las conductas de voz y la posibilidad de mejoría en las condiciones de trabajo. Para estos autores la percepción de mejoría en las condiciones de trabajo crea en el individuo un mayor optimismo basado en la creencia de que la cultura apoya el cambio. Por lo tanto, el individuo sentiría una mayor confianza en realizar conductas dirigidas a fomentar el cambio.

De igual forma, Schaufeli y colaboradores (como citan Salanova & Schaufeli, 2005) describen a los empleados con altos niveles de vinculación psicológica con el trabajo como agentes activos, que toman iniciativas personales en su trabajo y que generan su propia retroinformación sobre el desempeño. De igual forma, los autores señalan que estos empleados buscan nuevos retos en su trabajo, están comprometidos con conseguir la excelencia en su desempeño y asocian la fatiga a algo placentero como es la realización del trabajo bien hecho y la consecución de una meta. Por lo tanto, los individuos con altos niveles de vinculación psicológica con el trabajo se-

rían personas que fomentaría conductas constructivas y activas como la voz.

Como se observa a través de los hallazgos de la presente investigación, las conductas de voz son realizadas por empleados vinculados con su trabajo y optimistas de que los problemas mejorarán. LePine y Van Dyne (1998) señalan que por definición las conductas de voz requieren una no conformidad proactiva y asertiva. Además, las conductas orientadas al cambio son riesgosas porque, con frecuencia, las organizaciones ven la disidencia y la no conformidad como algo negativo. Entonces, es necesario preguntarse por qué un empleado optimista y vinculado psicológicamente con su trabajo se embarcará en conductas que pudieran afectar su relación de empleo. LePine y Van Dyne concluyen de su investigación que las conductas de voz son más que una función de la satisfacción. Por lo tanto, se podría plantear que las conductas de voz, más que una respuesta a la satisfacción laboral, son la manera en que empleados con determinadas características positivas, como un alto nivel de vinculación psicológica con el trabajo y optimismo, manejan determinadas situaciones. Esta perspectiva es cónsona con los hallazgos de LePine y Van Dyne quienes informaron una correlación de .16 ($p < .01$) entre las conductas de salida y la autoestima global del empleado. LePine y Van Dyne señalan que la autoestima global indica el grado en que el individuo se cree capaz, significativo, exitoso y valioso por lo que tienen a ser menos conformes y a exhibir mayor iniciativa y asertividad.

Conductas de silencio

El modelo obtenido mediante el análisis de regresión múltiple inversa estuvo compuesto por dos variables predictoras que explican el 9.7% de la varianza observada. La ecuación de predicción obtenida es la siguiente: conductas de silencio = $1.670 + .25$ (percepción sobre la mejoría de las condiciones de trabajo) + $.20$ (locus de con-

trol). Por lo tanto, podemos señalar que el empleado realizará conductas de silencio en la medida que perciba que las condiciones de trabajo empeorarán y posea un locus de control externo.

Withey y Cooper (1989) señalan que la percepción de mejoría en las condiciones de trabajo implica cierto grado de optimismo en el empleado. Por lo tanto, aquel empleado que recurre al silencio, esperar de forma pasiva que la situación mejore, debe haber perdido todo tipo de optimismo. Esto es cónsono con los resultados de la presente investigación donde la ecuación de predicción sugiere que los empleados que perciben que las condiciones de trabajo empeorarán utilizan más las conductas de silencio.

Los resultados de la presente investigación con respecto al locus de control también son cónsonos con los hallazgos de Withey y Cooper (1989) quienes informaron correlaciones de $-.23$ ($p < .001$) y $-.18$ ($p < .05$) entre el locus de control y las conductas de lealtad/silencio. Por lo tanto, las conductas de lealtad/silencio aumentan en las personas con un locus de control externo. Withey y Cooper (1989) señalan que las creencias del individuo sobre la eficacia de sus acciones van a determinar el tipo de respuestas que van a realizar. Por lo tanto, las personas con un locus de control interno estarían más inclinadas a realizar conductas activas mientras que las personas con un locus de control externo estarían más inclinadas a realizar conductas pasivas como el silencio. Es decir, las personas con un locus de control externo tendrán una mayor probabilidad de espera de forma pasiva a que la situación mejore por sí misma porque sus acciones no tendrán ningún efecto en la situación.

Como se observa, el empleado que hace uso de las conductas de silencio presenta un perfil de poco optimismo y de poca confianza en la efectividad de sus acciones. Esto es cónsono con el modelo presentado por Milliken, Morrison y Hewlin (2003)

sobre las conductas de silencio ya que el empleado presenta poca confianza de que sus acciones puedan corregir o afectar la situación.

Conductas de negligencia

El modelo obtenido mediante el análisis de regresión múltiple inversa estuvo compuesto por tres variables predictoras que explican el 24.7% de la varianza observada. La ecuación de predicción obtenida es la siguiente: conductas de negligencia = $1.86 + .12$ (violación al contrato psicológico) + $-.11$ (vinculación psicológica con el trabajo) + $.06$ (satisfacción laboral actual). Por consiguiente, el empleado realizará conductas de negligencia en la medida en que posea bajos niveles de satisfacción laboral, de vinculación con el trabajo y perciba una alta violación al contrato psicológico.

Los resultados de la presente investigación sugieren que las conductas de negligencia aumentan en la medida que disminuye la satisfacción laboral lo cual es similar a los resultados informados tanto por Thomas y Peterki (2003), $r = -.23$, $p < .05$, como por Kidwell y Bennett (2001) quienes informaron una correlación de $-.111$ ($p < .05$) entre la satisfacción laboral y las conductas de negligencia auto informadas por el empleado y una correlación de $-.25$ ($p < .001$) entre la satisfacción laboral y las conductas de negligencia informadas por el supervisor.

En el caso de la violación del contrato psicológico, el resultado obtenido en la presente investigación es cónsono con el resultado obtenido por Turnley y Feldman (1999) quienes encontraron que las conductas de negligencia aumentan a medida que incrementa la violación al contrato psicológico, $r = .24$, $p < .001$. Además, McFarlane-Shore y Tetrick (1994) señalan que las violaciones procesales al contrato psicológico, independientemente del tipo de contrato, resultarán con mayor probabilidad en conductas de silencio, retirada, destrucción y

salida. Esto es cónsono con los hallazgos de Turnley y Feldman (1999) quienes informaron que las conductas de negligencia aumentaban en la medida en que el empleado percibía la situación como procesalmente injusta, $r = -.15$, $p < .001$.

Finalmente, los resultados obtenidos en la presente investigación reflejaron que las conductas de negligencia disminuyen en la medida que aumenta la vinculación psicológica con el trabajo, $r = -.329$, $p < .05$. Este resultado es cónsono con la descripción que ofrecen Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker y De Jonge (como citan Salanova & Schaufeli, 2005) de los individuos vinculados con su trabajo como empleados que buscan nuevos retos en su trabajo y que están comprometidos a conseguir la excelencia en su desempeño. Además, la dimensión de absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo pasa volando y se tienen dificultades en desconectarse de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

CONCLUSIÓN

Aunque los coeficientes de determinación observados en los diversos análisis de regresión tienden a ser pequeños, la presencia de coeficientes beta estandarizados estadísticamente significativos sugiere que los empleados insatisfechos tenderán a hacer mayor uso de las conductas de salida en la medida que posean alternativas de empleo y hayan realizado una baja inversión en su trabajo actual. De otra parte, los resultados sugieren que las conductas de voz, son la manera en que empleados con determinadas características positivas, como un alto nivel de vinculación psicológica con el trabajo y optimismo manejan de forma constructiva la insatisfacción laboral. Por el contrario, los resultados de la presente investigación presentan las conductas de silencio como el opuesto de las conductas de voz; siendo

realizadas por empleados con poco optimismo y poca confianza en la efectividad de sus acciones. Por lo tanto, y según planteado por diversos investigadores (Dimitris & Vakola, 2002, octubre) las conductas de voz y silencio pueden visualizarse como un continuo de respuestas a la insatisfacción laboral. Por último, los resultados sugieren que las conductas de negligencia son realizadas por empleados insatisfechos, con poca vinculación psicológica con el trabajo y que percibe una alta violación al contrato psicológico. Por consiguiente, el empleado que realiza conductas de negligencia es un individuo completamente desmotivado y defraudado con su empleo.

Limitaciones

Como todo proceso investigativo varias limitaciones restringen las generalizaciones que se pueden hacer con los resultados obtenidos. En primer lugar, la muestra fue seleccionada por disponibilidad por lo que los resultados solo reflejan las características de aquellos que participaron de la investigación. En segundo lugar, el uso de las conductas de salida, voz, silencio y negligencia fue cuantificado mediante instrumentos de autoinforme por lo que la deseabilidad social y el deseo del participante de proyectar una determinada conducta son una amenaza a la certeza de los resultados. Por

último, los coeficientes de determinación al cuadrado observados tienen a ser bajos, fluctuando entre $R^2=.097$ para las conductas de silencio a $R^2=.247$ para las conductas de negligencia.

Recomendaciones

Los hallazgos de la presente investigación indican que las conductas de voz son realizadas por empleados vinculados psicológicamente con su trabajo y optimistas de que los problemas mejorarán. Por consiguiente, se debe auscultar el uso de dichas conductas desde una perspectiva de psicología positiva y no únicamente como posible respuesta a situaciones adversas. Esto es cónsono con los esfuerzos recientes dentro de la psicología industrial organización por fomentar el estudio y formación de organizaciones psicológicamente saludables.

De igual forma, los resultados de la presente investigación sugieren que las respuestas a la insatisfacción laboral no se manifiestan como sugiere Farrel (1983) en cuatro respuestas independientes. Por el contrario, las respuestas aparentan manifestarse dentro de un continuo de respuestas constructivas y destructivas que son moderadas por características individuales y organizacionales. Por consiguiente, las investigaciones futuras deberían auscultar la interrelación de estas conductas.

Referencias

- Alcover de la Hera, C. M. (2002). *El contrato psicológico: El componente implícito de las relaciones laborales*. Ediciones Aljibe: Archidona, España.
- Allen, D. G., Weeks, K. P. & Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-mentoring, locus of control, proactive personality and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980-990.
- Dimitris, B. & Vakola, M. (2002, octubre). *Organizational silence: A new challenge for human resource management*. Documento presentado en la conferencia Human Resource Management in Europe: Trend and Challenges, Atenas, GR.
- Dunham, R. B. & Herman, J. B. (1975). Development of a female faces scale for measuring job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 629-651.

- Fisher, C. D. & Locke, E. A. (1992). The new look in job satisfaction research and theory. En Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F. (Eds.), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* (pp. 69-88). Lexington Books: New York.
- Hirshman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Harvard University Press: Cambridge, M.A.
- Kidwell, R. & Bennett, N. (2001). Perceived work context and employee job neglect. *American Business Review*, 19(2), 64-74.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professional in a Turkish bank. *Equal Opportunities International* 24(4), 299-310.
- Le Pine, J. & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853-868.
- Lerime, L. & Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 150-163.
- Martínez, M., Rodríguez M., Cordero, E. Camps, V. Gómez, A. & Guzmán, I. (2005). *El contrato psicológico en el trabajo: Estudio exploratorio en Puerto Rico*. Ponencia presentada en la quincuagésimo segunda convención anual de la Asociación de Psicología de Puerto Rico.
- McFarlane-Shore, L. & Tetrick, L. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 91-109.
- Milliken, F., Morrison, E. & Hewlin, H. (2003). An exploratory study of employee silence. Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Pamias, K. J. y colaboradores (2006). Investigación realizada como requisito del curso IP 6101 de la Universidad Carlos Albizu. Manuscrito no publicado.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological Contract Inventory Report*. Carnegie Mellon University, Pittsburgh
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of management journal*, 31(3), 599-627.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2005). La ilusión por el trabajo (engagement): ¿El lado positivo del burnout?. En Varios Autores, *Quemarse en el trabajo (Burnout)* (pp. 73-92). Egido Editorial: Zaragoza.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B., Llorens, S. Peiro, J. M. & Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University: Holanda.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Spector, P. (2004, 3 de agosto). Overview of the work locus of control scale. Recuperado el 4 de febrero de 2007, de <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/wlcsver.html>.

- Thomas, D. & Pekerti, A. (2003). Effect of culture on situational determinants of exchange behaviors in organizations: A comparison of New Zealand and Indonesia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(3), 269-281.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job satisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 57(7), 895-922.
- Whitney, M. & Cooper, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty and neglect. *Administrative science quarterly*, 34(4), 521-1989.