

La equidad en los directivos de empresa. Relación con dimensiones del burnout, compromiso laboral y la intención de abandono en su grupo de trabajo

Equity in business managers. Relationship with dimensions of burnout, engagement and turnover intention in your work group

*Catalina Chepa Guzmán Melgar**

*Alberto Díaz-Rosillo***

Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos,
Universidad de San Martín de Porres, Perú

Recibido: 27 de octubre de 2022

Aceptado: 25 de noviembre de 2022

Resumen

Objetivos: 1. Exposición de un modelo teórico de equidad prescriptiva para identificar y medir la equidad en la gestión realizada por los directivos de las empresas. 2. Prueba de la escala de medición. 3. Prueba del modelo teórico. Método: Diseño descriptivo con ecuaciones estructurales (SEM PLS). Muestra de 559 trabajadores en 46 áreas de recursos humanos en 46 empresas de Lima (Perú). Resultados: Se comprueba la fiabilidad y validez de la escala. Se presenta el modelo teórico con la relación entre la gestión de equidad de los directivos y las dimensiones del burnout (agotamiento: 14% varianza explicada; cinismo: 28%) y compromiso laboral (vigor: 11%; dedicación: 8%). El modelo estructural explica el 67.8% de la varianza de la intención de abandono.

Palabras clave: equidad, justicia, intención de abandono, burnout.

Este es un artículo Open Access bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0



* cguzmanm@usmp.pe
** adiazr1@usmp.pe

Abstract

Objectives: 1. Presentation of a theoretical model of prescriptive equity to identify and measure equity in the management carried out by company managers. 2. Test the measurement scale. 3. Test of the theoretical model. **Method:** Descriptive design with structural equations (SEM PLS). Sample of 559 workers in 46 human resources areas in 46 companies in Lima (Peru). **Results:** The reliability and validity of the scale was verified. The theoretical model was tested with the relationship between managerial equity and dimensions of burnout (exhaustion: 14% explained variance; cynicism: 28%) and work commitment (vigor: 11%; dedication: 8%). The structural model explains 67.8% of the variance of the turnover intention.

Keywords: equity, justice, abandonment intention, burnout.

Introducción

Justicia y equidad. El enfoque prescriptivo

La equidad y la justicia (términos muchas veces utilizados como sinónimos) son abordadas desde diferentes campos del conocimiento como la filosofía, la sociología, la economía o los negocios. Las teorías y modelos propuestos se pueden dividir en dos grupos, prescriptivos y descriptivos. Los modelos o teorías prescriptivas poseen un enfoque normativo. Establecen principios, características comunes que deben poseer los actos o los sistemas y procesos para identificarlos como justos o injustos. Los modelos prescriptivos se plantean básicamente teóricos y no hay una comprobación empírica de sus postulados. Los modelos descriptivos reconocen la presencia de la justicia o la equidad mediante la percepción. Se trata de un enfoque puramente empírico que no incluye los aspectos filosóficos o fenomenológicos en los que se puedan sustentar. La justicia existe si así lo cree la persona (Croponzano y Mitchell, 2005).

Las corrientes filosóficas y sociales de las concepciones de justicia y equidad se han materializado en distintos modelos y teorías que se aplican

en el ámbito de las organizaciones. Entre ellas se encuentran la Teoría de teoría de la equidad y las diversas dimensiones de la justicia organizacional.

Desde un enfoque psicosocial, Homans (1958, 1961) introduce el concepto de justicia distributiva, donde el individuo determina la existencia de un intercambio justo por la proporcionalidad entre los beneficios que recibe y las inversiones que realiza. Una relación equitativa entre dos individuos A y B se podría expresar por la ecuación:

$$\frac{\text{Beneficios A}}{\text{Inversiones A}} = \frac{\text{Beneficios B}}{\text{Inversiones B}}$$

El sentimiento de inequidad aparecería cuando se desequilibra esta balanza generada de expectativas normalizadas nacidas de las relaciones con personas y grupos de referencia (amigos, familiares, compañeros de trabajo u otros).

La teoría de la equidad de J. Stacy Adams (1963, 1965) nace de la propuesta de justicia distributiva de Homans y de otros autores como Blau (1964) dentro de la teoría del intercambio social. Propone una explicación de cómo el individuo responde ante la presencia de la inequidad. Se apoya en la teoría de la disonancia cognitiva (Festinger, 1957). Las personas restablecerán el desequilibrio que supone la inequidad (bien sea por exceso de inversión como por defecto de inversión) con una motivación en proporción a la magnitud del desequilibrio. La motivación supondrá cuatro posibles respuestas. La primera respuesta serían acciones dirigidas a alterar los beneficios o las inversiones (p. ej., aumentar o disminuir tiempo, calidad, productividad del trabajo). Una segunda respuesta sería alterar cognitivamente nuestra apreciación de los beneficios e inversiones para disminuir el desequilibrio. Una tercera respuesta sería cambiar la persona o personas que nos sirven de comparación. La cuarta respuesta sería abandonar la relación de intercambio. Este abandono se expresaría en absentismo, pedir y obtener un traslado o renunciar al trabajo (Adams, 1965).

Un planteamiento desde la justicia de las instituciones es la representada por las teorías de la justicia organizacional (Greenberg, 1987). Se define la

justicia organizacional como la percepción de equidad en las organizaciones (Greenberg y Scott, 1996). La percepción de los empleados respecto a lo que es justo en la organización (Greenberg, 1987). Dentro de la justicia organizacional se identifican varias dimensiones: justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional.

La justicia distributiva se basa en los postulados de Homans. Es la percepción de equidad en el reparto de recompensas y resultados que realiza la organización. Un reparto que proviene de la aplicación de criterios de distribución establecidos por las propias organizaciones. La justicia procedimental se centra en la percepción de equidad en los criterios, las políticas o los procedimientos a la hora de realizar el reparto de recompensas y resultados (Thibaut y Walker, 1975). La justicia interaccional se entiende compuesta de dos dimensiones. La justicia interpersonal y la justicia informativa. La justicia interpersonal evalúa el trato de los directivos con el personal que se encuentra a su cargo (con educación, dignidad, respeto) cuando se aplican los procedimientos (Bies y Moag, 1986). La justicia informativa evalúa si el personal a cargo recibe la información y explicaciones sobre las decisiones tomadas (Greenberg, 1987). Esta justicia interaccional mantiene el enfoque centrado en los procesos, aunque algunos autores evalúan aspectos de la relación que van más allá del trato referido a la aplicación de los procesos e incluyen la valoración del propio acto.

Otras teorías y modelos se sirven de la teoría de la equidad de Adams y la teoría de intercambio social como base de su desarrollo conceptual. Así ocurre con el concepto de contrato psicológico (Rousseau, 1995) y los modelos explicativos del burnout como el modelo de esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996) o el modelo de recursos y demandas (Bakker y Demerouti, 2007).

La Gestión equitativa como modelo de equidad prescriptiva

En los modelos aplicados en entorno organizacional que versan sobre la justicia y equidad descriptiva se pueden encontrar varias similitudes:

- Primero. Los modelos parten de una concepción teórica distributiva de la justicia. En los modelos de justicia y equidad en entorno organizacional el *bien* que se reparte entre los individuos serían las

recompensas. Algunas recompensas son materiales pero otras son inmateriales. Se evalúa si la aplicación de la norma está siendo equitativa y de lo justo o injusto que resulta ser la norma o normas de reparto.

- Segundo. La evaluación de la justicia deriva de la evaluación que hacen los empleados a partir de su percepción particular de la justicia. Es una evaluación subjetiva. Parte de los propios criterios de la persona. Para el caso de los modelos de justicia organizacional no existe un planteamiento de inconsistencia que determine que un procedimiento o una norma aplicada en la organización es justa por su adecuación al resto de normas reconocidas como justas. No existen principios que puedan establecer que los procedimientos son justos a la hora de repartir las recompensas. Lo mismo ocurre a nivel de la decisión concreta que toma un directivo aplicando la norma que versa sobre el otorgamiento de recompensas (nivel del acto). La comparativa que realiza cada individuo depende de su particular apreciación y valoración que realiza de las inversiones, recompensas y costos. Pueden presentarse situaciones de inequidad que no son reconocidas por el individuo al considerar que no está siendo tratado injustamente. Un ejemplo es el de la mujer que gana menos que un hombre. No percibe inequidad si la mujer asume su menor valoración en su rol de mujer. Ni tampoco hay percepción de inequidad cuando el hombre asume que por ser hombre tiene mayor valor de inversión (Adams, 1965). Asimismo, las personas tienen distintos grados de sensibilidad hacia la equidad (Bing y Burroughs, 2001); así como historias diferentes en su experiencia con la equidad o la inequidad que afectan a la percepción. Si no hay percepción de injusticia por parte del individuo que forma la organización no se debe esperar efectos perniciosos hacia la organización o hacia él mismo. Pero estos efectos pueden ser reales en algunos casos. Pensemos en la mujer antes del movimiento feminista. La situación de inequidad existía pero no había conciencia de las oportunidades perdidas por su ausencia en las organizaciones.
- Tercero. Los modelos parten de las normas y procesos establecidos en las organizaciones. No incluye las decisiones directivas discrecionales. Las organizaciones necesitan de sus directivos para la consecución de los objetivos marcados en sus estrategias y dirigirse hacia la maximización del beneficio. Sintetizando los 10 roles definidos por Henry Mintzberg

(1984), los directivos planean, organizan, dirigen y controlan. Parte de las actividades relacionadas a estas funciones están determinadas en normas y procedimientos previamente establecidos. Otras actividades se dejan a la libre elección de los directivos. Mayor libertad cuanto más elevado es su nivel en la organización. Es lo que se denomina discrecionalidad directiva o libertad de acción gerencial (Hambrick y Finkelstein, 1987). Esta potestad es fuente de eficiencia pero también de abusos. Abusos hacia su equipo de trabajo y abusos hacia la organización (Wangrow et al., 2015). Una adecuada evaluación de la equidad en las organizaciones debería incluir la equidad de la gestión directiva, incluyendo la gestión derivada de la discrecionalidad directiva.

Un enfoque novedoso de las relaciones de equidad en la empresa parte de fundir la teoría de género con la teoría organizacional. Este enfoque nació con la intención de establecer un modelo de prevención de la violencia contra las mujeres en las empresas. Vara-Horna (2015) define las relaciones inequitativas como aquellas que restringen derechos y otorgan privilegios mantenidos a través de la coacción de la libertad personal cuya consecuencia es la extracción de riqueza y empobrecimiento de la parte oprimida, mantenidas por medio de justificaciones presentadas como «naturales» o «inevitables». Esta definición engloba cuatro elementos que prescribirían la presencia de la inequidad: la violencia, la subordinación, el empobrecimiento y la justificación. La creencia de superioridad sería el elemento de justificación. La subordinación (dominación) como elemento material de la creencia de superioridad. La violencia como medio de imponer la subordinación. El empobrecimiento como producto de la subordinación y la violencia. Esta combinación de elementos daría como resultado tres grupos de actos o comportamientos reiterados por parte de los directivos que calificarían como inequitativos: la exclusión, el abuso de poder y la rigidez. Las actitudes y comportamientos de rigidez se relacionan con el elemento de justificación de la inequidad. Estos comportamientos reforzarían una cultura de inequidad dentro de la empresa. El abuso de poder recoge conductas sostenidas por la violencia. Algunas entrarían dentro de la ilegalidad como el acoso en diversas manifestaciones o la tolerancia al acoso. Los comportamientos de exclusión limitan las posibilidades de actuación dentro de la empresa. Son actuaciones del directivo que suponen una discriminación hacia unas personas y trato de favor hacia otras.

Este acercamiento a la equidad empresarial está en concordancia con los enfoques feministas, como el de Iris Marion Young, que relaciona injusticia con dos formas de restricción, la opresión y la dominación. La dominación como presencia de condiciones que impiden a las personas participar de la determinación de sus acciones; en la sociedad se produce por medio de poderes dispersos con muchos agentes que median entre ellos (Young, 2000). La opresión como impedimentos sistemáticos que sufren determinados grupos de individuos. Estas personas tienen asumidos estereotipos sobre determinados grupos. Young (2000) establece cinco criterios que identificarían la opresión: la explotación, la marginación, la falta de poder, el imperialismo cultural y la violencia. Estos criterios junto con la dominación se manifiestan en las empresas en los tres tipos de comportamientos reiterados propuestos por Vara-Horna (2015): rigidez, abuso de poder y exclusión. La injusticia traducida en actos inequitativos en las relaciones entre el directivo y su equipo de trabajo y en las decisiones que afectan a la eficacia de la cadena de valor. Con actos de exclusión los beneficios del trabajo no son recompensados recíprocamente (explotación). Algunos miembros del equipo de trabajo del directivo no son escogidos para formar parte de grupos de trabajo, realizar actividades, ser informados sobre aspectos de interés o alcanzar determinados puestos de trabajo (marginación). Con actos de abuso de poder el directivo ejerce o permite que se ejerza hostigamiento y violencia hacia miembros de su equipo. Incluye conductas hostiles como la denegación del trato o la falta de ayuda (Crosby et al., 1980). Con actos de rigidez se demuestran creencias estereotipadas inculcadas por la sociedad (imperialismo cultural) manifestadas en decisiones en distintas áreas de la empresa. Por ejemplo, el uso en publicidad de arquetipos sobre determinados grupos de personas o uso de un lenguaje no inclusivo hacia las mujeres, en cuanto a la dominación. Las empresas son instituciones dentro de la sociedad pero con unos fines propios. Estos fines los logra mediante una red de acuerdos establecidos con clientes, proveedores, trabajadores y otros grupos de interés. La dominación no es parte de sus principios, pero la dominación puede instalarse en la cultura de la empresa. Proviene de los procesos de categorización, formación de estereotipos y prejuicios otorgando un valor y estatus diferenciado a distintos grupos (Brown, 1995). Puede manifestarse de forma explícita o implícita, limitando la participación de determinados

grupos sociales debido a sus características (Valencia-Gutiérrez, 2019). En cuanto a la falta de poder, en la empresa las decisiones no se toman de forma democrática. Solo unas pocas personas en cualquier organización poseen autoridad formal, ya que existe una jerarquía que es necesaria para cumplir los fines empresariales. Esta jerarquía no puede entenderse como falta de poder en la medida que proviene de un acuerdo formal libremente aceptado.

Para Young (2000) los criterios que identificarían la opresión podrían ser evaluados. Esta evaluación podría ser objetiva al tener conductas observables que servirían para establecer si un grupo está oprimido. En cambio, para Vara-Horna (2015) los criterios serían los cuatro elementos que definen la equidad (contexto de justificación, subordinación, violencia y empobrecimiento). El contexto de justificación, la subordinación y la violencia son una traducción en el ámbito empresarial de los criterios de Young. Las conductas asociadas observables, objetivas y medibles estarían dentro de los tres grupos de conductas propuestas.

Desde un punto de vista organizativo el elemento de empobrecimiento es necesario. Manifiesta el efecto negativo de los otros tres elementos. Se espera que se produzcan efectos negativos hacia las personas afectadas dentro de la organización y para la propia organización.

El empobrecimiento en los individuos proviene de las relaciones inequitativas que el directivo genera por su gestión. Es de esperar que estas relaciones inequitativas provoquen un deterioro de la salud física y emocional. Por ejemplo, hay evidencia suficiente sobre los efectos del acoso en la salud.

El empobrecimiento en la organización proviene de distintas direcciones. Una dirección es la que afecta al clima laboral que incluye las cuatro respuestas que la teoría de la equidad de Adams (1965) prevé para los individuos que perciben la inequidad. Otra de las direcciones proviene de la falta de racionalidad en la toma de decisiones dentro de la potestad discrecional. Falta de racionalidad en la formulación e implementación de estrategias, programas y planes.

Desde la teoría de la racionalidad limitada las decisiones pueden partir de sesgos; uno de ellos es tender a tomar una decisión que sirve para confirmar nuestras creencias preconcebidas (Simon, 1957, 1962). También la decisión puede nacer de la influencia de las emociones (Dane y Pratt, 2007). El directivo está influido por un entramado de mitos, ideologías y creencias asumidas, que son reconocidas y toleradas en el contexto social (contexto de justificación, imperialismo cultural). Esta influencia limita su capacidad para tomar decisiones racionales. Para tomar una decisión racional hace falta información que sea capaz de justificar la creencia en la decisión elegida (Elster, 1990). Los estereotipos y prejuicios, por definición, no representan una información constatada y veraz. No pueden ser soporte de una decisión adecuada. Estas decisiones limitarían la eficacia de su unidad y la de otras unidades relacionadas en la cadena de valor.

La equidad en las relaciones entre directivo y su equipo de trabajo requerirán un entorno de respeto y cumplimiento de los acuerdos. Acuerdos como el contrato de trabajo y las normas de la propia empresa, que pueden plantearse de manera justa si están dentro del marco de un estado de derecho, pero, a pesar de ello no es suficiente. Afirmaba Young (2000) que la opresión, en numerosas ocasiones, es consecuencia de creencias y reacciones inconscientes de personas que no tienen intención de oprimir. Se requiere que el directivo adquiera competencias para ejercer una Gestión equitativa; necesita identificar y evitar conductas de inequidad. Esta competencia deberá aportar beneficios a su equipo y a su organización.

Es pertinente, en el presente estudio, establecer una prueba de las consecuencias de la Gestión inequitativa, la cual debería asociarse con manifestaciones de empobrecimiento de su personal a cargo. Un ejemplo de empobrecimiento sería el deterioro en la salud psicológica. Por el contrario, una Gestión equitativa debería aportar ganancias a las personas y a la organización. Sobre esta base, se distingue el *burnout* como deterioro de la salud psicológica y el *engagement* como una manifestación de motivación. Burnout y engagement deberían tener efectos contrarios en el deseo de dejar la empresa.

La equidad y la justicia, y su relación con el burnout, engagement y la intención de abandono

Existe evidencia suficiente de la relación negativa de la equidad y la justicia con la intención de abandono (Van Yperen et al., 1996) y con el burnout (Hurtado y Pereira, 2012), y de forma positiva con el compromiso laboral (Moliner et al., 2008). El burnout se identifica como antecedente de la intención de abandono (Zhang y Feng, 2011). Por ejemplo, Kim y Stoner (2008) midieron el efecto del estrés en el rol, la autonomía laboral y el apoyo social sobre el burnout y la intención de abandono. Se explica el 37% de la varianza de la intención de abandono.

Hay estudios que analizan la relación equidad-justicia con la intención de abandono a través de variables moderadoras. Variables moderadoras como el compromiso afectivo (Gim y Desa, 2014); conductas cínicas en el trabajo (Afghan et al., 2018); el compromiso organizacional y satisfacción laboral (Suifan et al., 2017).

Una parte importante de la literatura académica establece la estrecha relación entre la equidad y el burnout. Así, Schaufeli (2006) se asienta en el modelo de esfuerzo-recompensa de Siegrist y la teoría de la equidad de Adams para explicar el concepto de burnout. El burnout como un balance de inversiones-recompensas. El trabajador o trabajadora puede sentir desequilibrios en la relación interpersonal con su superior. Una primera respuesta puede ser aportar más a la relación (más horas, mayor implicación). Si no recibe una contrapartida la respuesta puede aparecer en forma de insatisfacción, desánimo o desilusión (agotamiento de recursos emocionales). Otra respuesta sería la fatiga y debilitamiento (agotamiento de recursos físicos). Como compensación intentará alejarse de esta relación (despersonalización y cinismo). Este alejamiento hará disminuir los logros. Como lo indican Schaufeli y Salanova (2007), debido a la falta de logros sobreviene la falta de realización personal y la sensación de incompetencia (autoeficacia y productividad disminuida). Agotamiento, despersonalización-cinismo y falta de eficacia profesional serían las dimensiones del burnout.

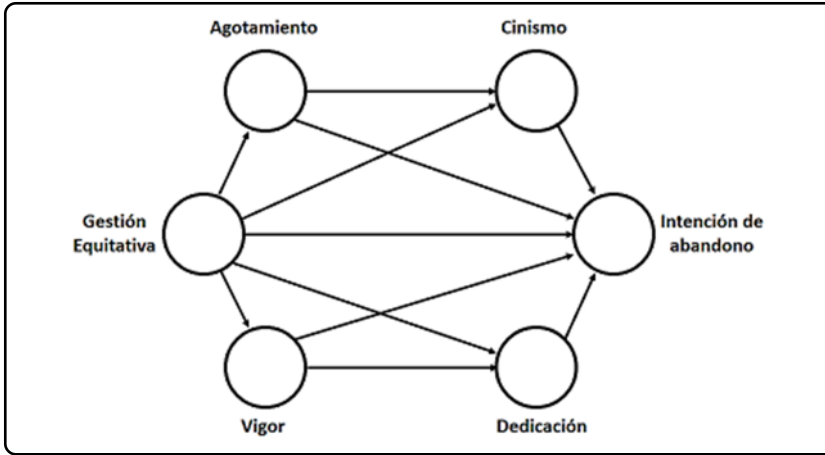
Desde el modelo de recursos y demandas, el burnout se formaría por un proceso de tensión o de deterioro de la salud; este deterioro de la salud como consecuencia de las demandas laborales que, en concreto se refieren a ciertos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo; los que, al requerir o exigir un esfuerzo sostenido, conllevan costes fisiológicos y psíquicos. Por oposición coexiste un proceso motivador, consecuencia de los recursos laborales que llevarían a un mayor compromiso laboral (engagement). Los recursos laborales amortiguarían los efectos de la vía de deterioro de la salud. Este exceso de demandas se manifestaría en un desempeño disminuido y en el deseo de dejar la empresa (Bakker y Demerouti, 2007). Para el modelo de recursos y demandas el cinismo (elemento del burnout) y la dedicación (elemento del compromiso laboral) se presentan opuestos dentro del concepto común de «identificación». El agotamiento (elemento del burnout) y el vigor (compromiso laboral) serían opuestos dentro de la dimensión «energía» (Gonzalez-Roma et al., 2006). Con esta idea Demerouti et al. (2003) diseñaron el Inventario Oldenburg Burnout (OLBI), que mide dos continuos que se asemejan a la medición de las dimensiones de energía e identificación. Los ítems con enfoque positivo (vigor y dedicación) son evaluados de forma inversa a los ítems de agotamiento y cinismo. El resultado es una medida del burnout; de similar forma, la escala podría aplicarse para medir la energía e identificación asociadas al compromiso laboral (engagement).

Planteamiento del problema

Se parte de una propuesta para explicar, identificar y medir relaciones interpersonales de equidad entre directivos y cada uno de los miembros de su equipo a partir de elementos objetivos de juicio. Una equidad prescriptiva a partir de la definición de inequidad propuesta por Vara-Horna (2015). Un directivo realiza una Gestión inequitativa cuando en sus relaciones interpersonales se identifican actos de abuso de poder, discriminatorias o de tolerancia hacia estas conductas. Se espera que conductas inequitativas reiteradas tengan consecuencias en la salud psicosomática en forma de burnout. Por el contrario, la equidad debería incidir en un mayor compromiso (engagement).

En definitiva, la propuesta de un enfoque de equidad prescriptiva debería relacionarse con variables como el vigor, el agotamiento, el cinismo, la dedicación o la intención de abandono (Figura 1).

Figura 1
Propuesta de modelo estructural



Como aportes, de la presente investigación, se pueden señalar los siguientes: el primer aporte radica en testar el modelo teórico propuesto y el instrumento de medición. Sus indicadores son conductas identificables realizadas por el personal directivo. Estas conductas reúnen los criterios de la inequidad o equidad prescriptiva. El segundo aporte es la medición de la equidad en la gestión directiva en el área de recursos humanos. Una evaluación adecuada debería recoger un autorreporte del propio directivo, una evaluación de sus pares y una evaluación del personal a su mando. En el estudio se recoge la evaluación realizada por los propios empleados sobre su superior.

Los empleados, vale decir mujeres y hombres, forman parte de equipos de trabajo del área de recursos humanos, de varias empresas de distintos sectores empresariales; todas con sede en Lima, Perú. Se espera que el directivo del área de recursos humanos de las empresas se muestre más sensibles y preocupado por un comportamiento ejemplar hacia su equipo de trabajo. Generalmente, los empleados de recursos humanos tienen una formación

profesional y administrativa de nivel medio o superior y sus mecanismos de coordinación suelen ser la normalización del trabajo o la adaptación mutua. En menor medida la supervisión directa. Estas condiciones beneficiarían un entorno equitativo. No hay intención de inferir los resultados en el área de recursos humanos a otras áreas de las empresas; pero los resultados servirían como referente para intuir cuál sería la situación en otras áreas de la empresa.

Método

Diseño y participantes

La investigación es exploratoria mediante un modelo estructural con enfoque de varianza (SEM), en la que se utilizaron cuestionarios estructurados de autoinforme, de carácter anónimo y confidencial. Fueron seleccionadas las áreas de recursos humanos de 46 empresas que funcionan en varios distritos de la ciudad de Lima; siendo 559 empleados: 273 mujeres y 286 hombres quienes respondieron los ítems presentados. Además, se evaluó a 46 responsables del área de recursos humanos; es decir, se analizó 46 contextos de relación directivo-equipo de trabajo. Un total de 559 díadas de relaciones individuales en el área de recursos humanos.

Instrumentos

Gestión equitativa

Se propone una escala elaborada por Vara-Horna y utilizada en empresas (Díaz-Rosillo et al., 2019); donde los ítems son actos identificables objetivamente y que estarían dentro de los comportamientos tipificados como de abuso de poder y exclusión. Los ítems son indicadores próximos a los dos polos de un continuo equidad-inequidad. En total 10 indicadores.

Para el polo de equidad: «Es una persona justa. Me trata con igualdad, sin preferencias» (GE1); «Me deja hablar libremente. Puedo expresar mis opiniones e ideas, así sean contrarias a lo que piensa o dice» (GE2); «Se preocupa por mi bienestar laboral» (GE3); «Así yo cometa errores, me trata con respeto y consideración» (GE4) y «Cuando participo de sus reuniones, me siento respetada/o» (GE5).

Para el polo de inequidad: «Es muy autoritario/a. No entiende razones, solo vale lo que dice o piensa» (GI1); «No reconoce mi esfuerzo o la dedicación. Me desmoraliza» (GI2); «Levanta la voz de manera intimidante, regañando o gritando» (GI3); «Me interrumpe continuamente, no me deja hablar» (GI4) y «Me ignora, excluye, no responde mis preguntas, me hace a un lado o me mira con desprecio cuando se enoja conmigo» (GI5).

Todos los indicadores tienen cinco opciones de respuesta: nunca, pocas veces, algunas veces, muchas veces y siempre. La Gestión equitativa sería la suma de los ítems. Los ítems GI suman en forma inversa.

Agotamiento, vigor, cinismo y dedicación

Se aplica el Inventario Oldenburg Burnout, OLBI, (Demerouti et al., 2003; Demerouti y Bakker, 2008) que consta de 16 ítems. En el cuestionario se han tenido en cuenta los primeros 14 ítems de la escala. Estos ítems miden los polos energía (vigor y agotamiento) e identificación (cinismo y dedicación). En el estudio son de utilidad para medir dimensiones del burnout (agotamiento y cinismo) y del engagement (vigor y dedicación).

Intención de abandono

Se asume la intención de abandono como un proceso de decisión que puede o no puede acabar en el abandono efectivo de la empresa. Se inicia como un planteamiento y se continúa con pasos donde se evalúa la utilidad y oportunidad de la decisión, así como las posibles alternativas de trabajo existentes (Mobley, 1977). Existen distintas escalas como la de Porter et al. (1976), Alcover et al. (2007) y Nielsen et al. (2013). En este caso, se opta por la escala de Mobley et al. (1978) que está integrada por tres ítems.

Tanto la escala OLBI como la intención de abandono tienen cuatro opciones de respuesta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Procedimiento

Previamente, se coordinó con los directivos de recursos humanos solicitando su colaboración en la aplicación del cuestionario a los integrantes

de sus respectivos equipos de trabajo, lo cual se realizó en presencia de un investigador, quien informó oportunamente lo siguiente: (1) cumplimentar el cuestionario es voluntario, (2) las respuestas están bajo un criterio de anonimato, (3) la gestión de la información es confidencial. Una vez cumplimentados los cuestionarios se recogieron.

Análisis

Se utilizó los programas SPSS 21.0 y Smart-PLS 3.0 (Ringle et al., 2015); asimismo, se optó por la técnica de ecuaciones estructurales (modelo SEM); y se relacionaron variables latentes y sus indicadores por medio de hipótesis. Estas hipótesis se expresan por diagramas de flujos o trayectorias (Jöreskog, 1970). Específicamente, se utilizó ecuaciones estructurales de varianza por mínimos cuadrados parciales (PLS). Esta técnica identifica los componentes principales de la variable independiente más adecuados para explicar la variable dependiente. La técnica maximiza la varianza explicada de las variables endógenas (Hair et al., 2012) y ofrece estimaciones consistentes (Caballero, 2006). El análisis se realizó sobre distintos modelos; donde un grupo de modelos proponía la existencia de dos constructos diferentes: la Gestión equitativa y la Gestión inequitativa. Otro grupo proponía los 10 ítems como un solo constructo bipolar.

Escalas, validez y fiabilidad

La consistencia interna se midió con el alfa y la fiabilidad compuesta (Tabla 1). La validez convergente se examinó utilizando dos métodos, el análisis de las cargas factoriales y la varianza extraída promedio. La validez discriminante se analizó por dos criterios: criterio de Fornell-Larcker y el criterio heterotrait-monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015).

En cuanto a los 10 ítems de Gestión equitativa, por análisis factorial se observó dos grupos, los dos polos opuestos. El ítem GE4 poseía una baja comunalidad. El análisis cluster y el escalonamiento multidimensional (Alscal) no situaba el ítem GE4 junto con el resto de ítems próximos por teoría. El ítem GE4 se eliminó del análisis estructural pero se conservó para el análisis de comparación de medias.

En cuanto a la escala OLBI, todos los ítems presentaban comunalidades por encima de .49; y el análisis factorial mostró cuatro factores. No todos los ítems se mostraban con el factor que les correspondía. Cuando se forzó para obtener dos factores se agruparon cinismo y agotamiento, por una parte (dimensiones del burnout), y dedicación y vigor, por otra parte (dimensiones de engagement). Por tanto, el estudio se centra en esta distinción. No se realiza una diferenciación de dimensiones identificación frente a energía. De la escala OLBI se escogieron tres ítems de la dimensión agotamiento (2, 8, 12); tres ítems de la dimensión cinismo (3, 6, 11); tres ítems de la dimensión vigor (5, 10, 14) y dos ítems de la dimensión dedicación (1, 7). Por ejemplo, los ítems de cinismo son: «Sucede cada vez con más frecuencia que hablo de mi trabajo de una manera negativa» (CI1); «Últimamente, tiendo a pensar menos en el trabajo y tiendo a realizar mi trabajo casi mecánicamente» (CI2) y «A veces me siento enfermo/a por mis tareas de trabajo» (CI3). Los ítems de agotamiento son: «Hay días en que me siento cansado/a antes de llegar al trabajo» (AG1); «Durante mi trabajo, a menudo me siento emocionalmente agotado» (AG2) y «Después de mi trabajo, por lo general me siento agotado/a y cansado/a» (AG3).

El factor de inflación de varianza (VIF) estuvo por debajo de 4. Se cumplió en el modelo de medida y en el modelo estructural. Tanto en la muestra de hombres como de mujeres la fiabilidad compuesta fue superior a .71 en todas las variables. También se cumplió el criterio de Fornell-Larcker. La varianza extraída promedio (AVE) fue superior al 50%. Solo hubo una excepción, el AVE de la dimensión vigor en la muestra de mujeres fue del 46%.

Tabla 1
Fiabilidad y validez

Cargas factoriales	Gestión Equitativa (GE)	Gestión Inequitativa (GI)	Agotamiento (AG)	Cinismo (CI)	Vigor (VI)	Dedicación (DE)	Intención Abandono (IA)
GE1	.891	-.285	-.283	-.357	.199	.251	-.386
GE2	.903	-.339	-.241	-.328	.139	.211	-.344
GE3	.862	-.290	-.286	-.320	.179	.273	-.391
GE4	.556	-.080	.028	-.160	.011	.048	-.115
GE5	.839	-.296	-.236	-.346	.199	.211	-.352
GI1	-.322	.861	.286	.444	-.252	-.214	.398
GI2	-.301	.865	.252	.374	-.283	-.194	.368
GI3	-.298	.886	.275	.390	-.241	-.157	.409
GI4	-.245	.870	.268	.426	-.238	-.102	.396
GI5	-.308	.895	.312	.454	-.324	-.198	.444
AG1	-.174	.266	.804	.605	-.211	-.118	.539
AG2	-.301	.272	.799	.555	-.181	-.203	.562
AG3	-.213	.228	.803	.502	-.125	-.120	.491
CI1	-.353	.496	.648	.868	-.350	-.203	.729
CI2	-.283	.370	.532	.821	-.226	-.105	.584
CI3	-.256	.206	.421	.645	-.035	-.042	.445
VI1	.172	-.200	-.126	-.157	.705	.340	-.135
VI2	.091	-.121	-.168	-.121	.640	.288	-.100
VI3	.151	-.307	-.176	-.311	.784	.294	-.230
DE1	.181	-.115	-.158	-.125	.288	.764	-.269
DE2	.244	-.200	-.144	-.139	.399	.853	-.266
IA1	-.395	.441	.577	.711	-.208	-.272	.882
IA2	-.303	.366	.570	.639	-.200	-.303	.860
IA3	-.360	.370	.552	.602	-.168	-.267	.815
Fiabilidad							
Alfa	.878	.924	.723	.685	.517	.480	.812
Fiabilidad compuesta	.909	.943	.844	.825	.754	.792	.889

Cargas factoriales	Gestión Equitativa (GE)	Gestión Inequitativa (GI)	Agotamiento (AG)	Cinismo (CI)	Vigor (VI)	Dedicación (DE)	Intención Abandono (IA)
AVE	.673	.767	.643	.614	.507	.656	.727
Criterio de Fornell-Larcker							
Gestión equitativa	.820						
Gestión inequitativa	-.337	.876					
Agotamiento	-.287	.320	.802				
Cinismo	-.383	.479	.694	.784			
Vigor	.199	-.307	-.218	-.288	.712		
Dedicación	.265	-.199	-.185	-.163	.429	.810	
Intención abandono	-.414	.462	.664	.765	-.226	-.329	.852
Heterotrait - monotrait							
Gestión inequitativa	.349						
Agotamiento	.356	.388					
Cinismo	.477	.572	.964				
Vigor	.288	.422	.355	.448			
Dedicación	.373	.289	.313	.280	.853		
Intención abandono	.458	.530	.864	1.002	.334	.530	

Resultados

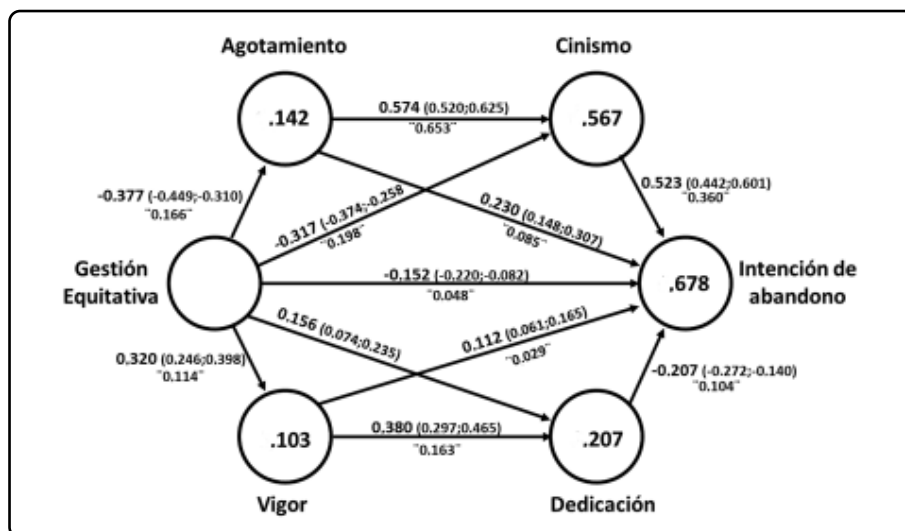
Modelo estructural

El modelo, en el que se expone la Gestión equitativa, se entiende como un constructo bipolar. Se analiza con 9 ítems. Se excluye el ítem GE4. Este modelo cumple los requisitos de fiabilidad y validez convergente y validez discriminante en todos sus constructos.

En la Figura 2 se muestran los coeficientes de trayectoria (path coefficient, β) con sus intervalos de confianza al 95%, entre paréntesis. Entre puntos se indica el tamaño del efecto (F^2). Dentro del círculo se indica la varianza explicada de la variable dependiente (R^2).

Todos los valores muestran una significación menor a .05. La única excepción es el tamaño del efecto de la relación entre Gestión equitativa y dedicación. Este valor ha sido omitido en la figura. La Gestión equitativa explica un 14.2% del agotamiento y un 10.3% del vigor. El agotamiento explica el 48.1% del cinismo y se eleva a un 56.7%, si se incluye la equidad en la gestión de los directivos. El vigor explica un 18.6% de la dedicación que se eleva a un 20.7% con la inclusión de la Gestión equitativa. Todo el modelo explica un 67.8% de la intención de abandono de trabajadores y trabajadoras (Figura 2). La Gestión equitativa, agotamiento y cinismo explican un 64.3% de la intención de abandono. La Gestión equitativa, el vigor y la dedicación explican un 32.5% de la intención de abandono.

Figura 2
Modelo estructural. Intervalo de confianza al 95%



La raíz de la media cuadrática residual (SRMR) es de .102. Este valor es próximo a la puntuación recomendada por Hu y Bentler (1999).

Los mayores efectos totales se concentran en las relaciones que se inician en la Gestión equitativa y pasan por las dimensiones del burnout hasta llegar a la intención de abandono (Tabla 2).

Tabla 2
Efectos totales

	Muestra completa	Hombres	Mujeres
Gestión equitativa → Agotamiento	-.377** (-.449 – -.310)	-.407** (-.507 – -.310)	-.376** (-.476 – -.282)
Gestión equitativa → Cinismo	-.533** (-.592 – -.475)	-.497** (-.593 – -.405)	-.581** (-.654 – -.510)
Gestión equitativa → Intención de abandono	-.539** (-.605 – -.471)	-.538** (-.637 – -.440)	-.540** (-.632 – -.443)
Gestión equitativa → Vigor	.320** (.246 – .398)	.324** (.218 – .433)	.310** (.202 – .427)
Gestión equitativa → Dedicación	.278** (.199 – .357)	.274** (.158 – .388)	.259** (.132 – .383)
Agotamiento → Cinismo	.574** (.520 – .625)	.660** (.587 – .723)	.473** (.383 – .554)
Agotamiento → Intención de abandono	.531** (.467 – .588)	.570** (.490 – .643)	.473** (.359 – .570)
Cinismo → Intención de abandono	.523** (.442 – 0.601)	.562** (.450 – .664)	.501** (.373 – .629)
Vigor → Intención de abandono	No significativo	No significativo	No significativo
Vigor → Dedicación	.380** (.297 – .465)	.442** (.331 – .552)	.313** (.187 – .437)
Dedicación → Intención de abandono	-.207** (-.272 – -.140)	-.236** (-.325 – -.149)	-.180* (-.282 – -.080)

Nota. Significación menor a .02 (*). Significación menor a .01 (**). Intervalo de confianza al 95%.

Otros modelos analizados

La Gestión equitativa explica un 28% de la varianza del cinismo y un 14% de la varianza del agotamiento. La Gestión equitativa explica un 11% del vigor y un 8% de la dedicación.

En un modelo de tres constructos (vigor, dedicación e intención de abandono), el vigor y la dedicación explican un 11.7% de la intención de abandono. Al incluir la Gestión equitativa como antecedente del vigor y la dedicación se incrementa la varianza explicada de la intención de abandono (32.5%).

En un modelo de tres constructos (agotamiento, cinismo e intención de abandono), el agotamiento y el cinismo explican el 61.9% de la intención de abandono. Al incluir la Gestión equitativa como antecedente del agotamiento y el cinismo la varianza explicada de la intención de abandono se eleva a 64.3%.

Conclusiones y Discusión

Se cumple con el objetivo de testar el modelo de Gestión equitativa como expresión de la equidad existente en la relación entre el directivo y las personas que se encuentra a su cargo; efectuado en las áreas de recursos humanos de las empresas seleccionadas. Sobre la base de una concepción de equidad, que no nace de la Teoría del Intercambio Social, tampoco se determina por la simple percepción de los trabajadores, se evalúa por la presencia de conductas y acciones objetivas reiteradas de los directivos. Conductas y acciones que provienen de normas y procesos organizacionales como de las decisiones inherentes a su potestad discrecional. Estos comportamientos objetivos de equidad-inequidad nacen de una definición previa de inequidad y de una definición de relaciones inequitativas. La escala recoge comportamientos reiterados asociados a una gestión que excluye o violenta a las personas que integran el grupo de trabajo. Con comportamientos de inequidad en la gestión se viola un acuerdo libremente pactado entre las partes. En el polo opuesto estarían las acciones que demostrarían la preocupación por el cumplimiento del pacto, observando imparcialidad y legitimidad.

La escala aplicada permite demostrar consistencia interna y cumple los requisitos de validez convergente y discriminante. El análisis factorial y el escalonamiento indican la existencia en esta escala de dos polos que coinciden con los ítems que identifican la equidad y su contraparte la inequidad. Faltaría demostrar la validez concurrente. Un criterio podría ser la utilización de escalas de justicia organizacional, para un estudio próximo.

Trabajos previos en modelos prescriptivos demostraron la relación entre la justicia y la equidad con las dimensiones del compromiso laboral y el burnout. La presente investigación evidencia que la gestión de un directivo con bajos niveles de equidad se relaciona con el agotamiento físico y emocional y con actitudes cínicas de las personas que tiene a su cargo. Los comportamientos de exclusión y abuso del directivo promueven el distanciamiento del empleado en su trabajo y minoran sus recursos personales. Por el contrario, una gestión del directivo con altos niveles de equidad favorece el proceso motivador del empleado hacia su trabajo.

Dentro de los equipos de trabajo de los departamentos de Recursos Humanos, hombres y mujeres no difieren en la evaluación de equidad o inequidad de sus superiores, pero sorprende que las mujeres directivos sean evaluadas como menos equitativas que sus pares hombres. Los análisis realizados en dos capas, sexo del directivo y sexo del trabajador o trabajadora, no han mostrado diferencias significativas. En correspondencia hay mayor cinismo en los empleados que se encuentran al mando de jefas mujeres. En este caso el cinismo es significativamente mayor en los empleados hombres y menor en las mujeres (6.98 frente a 6.37, $t = -2.21$, $p = .029$). El cinismo en las mujeres con jefes hombres es de 6.34 ($DE = 1.92$). Sería necesario ahondar en estos aspectos para poder inferir posibles explicaciones. Es posible que la mujer directiva se sienta obligada a demostrar un trato menos respetuoso y autoritario hacia los hombres de su equipo. Este comportamiento compensaría el rol tradicional que la sociedad espera de ellas. Un deseo de aproximarse al estereotipo del directivo hombre.

Para culminar, es necesario que los directivos adquieran competencias en equidad. Definida una equidad prescriptiva será posible una formación para adquirir tales competencias. Competencias para un efectivo liderazgo que sea capaz de motivar y prevenir comportamientos de escape en su personal. La escala propuesta puede servir para establecer una línea base de evaluación de competencias en equidad en los directivos que no es fácil desde la Teoría de Equidad que recoge una percepción de balance de aportes o desde la justicia interactiva o interpersonal muy enfocada en los procesos. La inclusión de una formación en equidad en los directivos y la aplicación reiterada en el tiempo de estos u otros indicadores de comportamiento organizacional y de productividad (ausencias, tardanzas, presentismo) servirá para evidenciar la validez del modelo, del instrumento, de las competencias de equidad de los directivos y su impacto en costos.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflicto de intereses.

Referencias

- Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Afghan, P., Arry, H., Arry, B., Saudi, M. y Sinaga, H. (2018). Impact of distributive and procedural justice on turnover intention and counterproductive work behavior: mediating role of organizational cynicism. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 10(6S), 1651-1678. DOI:<http://dx.doi.org/10.4314/jfas.v10i6s.134>
- Alcover, C., Martínez, D. y Zambrano, Z. (2007). Efectos de las oportunidades de incorporación al mercado laboral sobre el desarrollo del contrato psicológico y de las actitudes hacia el trabajo: el caso de trabajadores con discapacidad en el sector de call/contact centers. *Psicología, Revista da Associação Portuguesa de Psicologia*, 27(1), 151-176.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bies, R. y Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. En R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman, *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). JAI Press.
- Bing, M. y Burroughs, S. (2001). The Predictive and Interactive Effects of Equity Sensitivity in Teamwork-Oriented Organization. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 271-290. DOI:10.1002/job.68
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Brown, R. (1995). *Prejudice: Its social psychology*. Blackwell.
- Caballero, A. J. (2006). SEM vs. PLS: Un enfoque basado en la práctica. *IV Congreso de Metodología de Encuestas. Pamplona, 20, 21 y 22 de septiembre*, ISBN: 84-9769-155-5.
- Croponzano, R. y Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Crosby, F., Bromley, S. y Saxe, L. (1980). Recent unobtrusive studies of black and white discrimination and prejudice: A literature review. *Psychological Bulletin*, 87, 546-563.
- Dane, E. y Pratt, M. (2007). Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, 32, 33-54.
- Demerouti, E. y Bakker, A. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. En *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*.
- Demerouti, E., Bakker, A., Vardakou, I. y Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *Journal of Psychological Assessment*, 19, 12-23.
- Díaz-Rosillo, A., Vara-Horna, A., Asencios-González, Z., Chafloque-Céspedes, R. y Santi-Huaranca, I. (2019). Equitable Management, Empowerment and Personal Commitment. *Dimensión Empresarial*, 17(3), 87-103. DOI:10.15665/dem.v17i3.1643
- Elster, J. (1990). *Tuercas y tornillos, una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Editorial Gedisa. <http://es.scribd.com/doc/100757545/Tuercas-y-Tornillos-pdf-Libro#scribd>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Row Peterson.
- Gim, G. y Desa, N. (2014). The impact of distributive justice, procedural justice, and affective commitment on turnover intention among public and private sector employees in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(6), 487-492. DOI:10.7763/IJSSH.2014.V4

- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W., Bakker, A. y Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 62, 165-174.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. DOI:10.5465/AMR.1987.4306437
- Greenberg, J. y Scott, K. (1996). Why do workers bite the hands that feed Them? Employee theft as a social exchange process. En B. Staw & L. Cummings, *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (Vol. 18, pp. 111-156). JAI Press.
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C. y Mena, J. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (40). DOI:10.1007/s11747-011-0261-6
- Hambrick, D. y Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Henseler, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academic Marketing Science*, 43, 115-135. DOI:10.1007/s11747-014-0403-8
- Homans, G. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Homans, G. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. Harcourt, Brace.
- Hu, L. y Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, Iss.1, 1-55. DOI:10.1080/10705519909540118
- Hurtado, D. y Pereira, F. (2012). El síndrome de desgaste profesional (burnout syndrome): Manifestación de la ruptura de reciprocidad laboral. *Salud Bosque*, 2(2), 29-38.
- Jöreskog, K. (1970). A general method for analysis of covariance structure. *Biometrika*, 57, 239-251. DOI:10.1093/biomet/57.2.239
- Kim, H. y Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25. DOI:10.1080/03643100801922357
- Mintzberg, H. (1984). *La naturaleza del trabajo directivo (edición en español)*. Ariel.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W., Horner, S. y Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408-414. DOI:10.1037/0021-9010.63.4.408
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. y Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320701743616>
- Nielsen, M., Bergheim, K. y Eid, J. (2013). Relationships between work environment factors and workers' well-being in the maritime industry. *International Maritime Health*, 64, 80-88.
- Porter, L., Crampon, W. y Smith, F. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 15(1), 87-98.
- Ringle, C., Wende, S. y Becker, J. (2015). *SmartPLS*. SmartPLS GmbH.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations, understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

- Schaufeli, W. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *International Review of Social Psychology*, 19, 87-131.
- Schaufeli, W. y Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Coping & Stress*, 20, 177-196.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Simon, H. (1957). *Administrative Behavior: A case of Decision Making Process in Administrative Organization*. McMillian.
- Simon, H. (1962). Discussion: Problems of methodology. *American Economic Review*, 53, 229-231.
- Suifan, T., Diab, H. y Abdallah, A. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137-1148. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0048>
- Thibaut, J. y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Valencia-Gutiérrez, D. (2019). Diagnóstico y solución a la injusticia en Nancy Fraser e Iris Young. ¿Redistribución o reconocimiento? *Revista Filosofía UIS*, 18(1), 67-88. doi:10.18273/revfil.v18n1-2019003
- Van Yperen, N., Hagedoorn, M. y Geurts, S. (1996). Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 367-372.
- Vara-Horna, A. (2015). *Modelo de gestión empresarial para prevenir la violencia contra las mujeres. Una propuesta integral para involucrar a las empresas en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja*. USMP, GIZ ComVoMujer.
- Wangrow, D., Schepker, D. y Barker III, V. (2015). Managerial discretion: An empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management*, 41(1), 99-135. DOI:10.1177/0149206314554214
- Young, I. (2000). *La justicia y la política de la diferencia* (Vol. 59). Universitat de València.
- Zhang, Y. y Feng, X. (2011). The relationship between job satisfaction, burnout, and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 11(235). DOI: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-235>