

VARIABLES PREDICTIVAS DE LA ROTACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA

Predictive variables of the firm's employee turnover

Jesús Moisés Beltrán Gámez¹

Resumen

El estudio examina un problema de rotación laboral en una empresa manufacturera. Se plantearon dos objetivos: (1) analizar y evaluar el ambiente laboral de la empresa, y (2) proponer recomendaciones de mejora para el problema de rotación. Con base en información del personal y la revisión de la literatura, se identificaron cuatro factores de influencia (enriquecimiento del puesto laboral, percepción de equidad, burnout, y satisfacción laboral) en las intenciones de los empleados de abandonar la empresa. Reconociendo que la intención de abandono es un predictor confiable de la rotación se plantearon cuatro hipótesis. Las pruebas de hipótesis permiten confirmar la medida en que la varianza en la intención de abandono puede ser explicada por las variables independientes. Ciertamente, la percepción de justicia y el burnout afectan las intenciones de abandono, por mediación de la satisfacción laboral. No se encontró relación entre enriquecimiento del puesto laboral y satisfacción laboral, ni entre enriquecimiento del puesto e intención de abandono, cuando en ambos casos se controló la variable satisfacción laboral. Finalmente, se hace un balance del alcance y limitaciones del estudio y se emiten recomendaciones que pueden ser útiles para la empresa.

Palabras clave: *rotación laboral, intención de abandono, satisfacción laboral.*

Abstract

The study focuses on a manufacturing firm's employee turnover problem. It has two main objectives: (1) to analyze and assess the firm's employees' situation, and (2) to make a proposal for improvement on the firm's turnover problem. Based on employees' information and a literature survey, four influencing factors were identified (job enrichment, perceived equity, burnout, and job satisfaction) as determinants of an employee's intentions to leave the firm or stay with it. On the assumption that intention to leave is an excellent predictor of turnover, four hypotheses were developed. Hypotheses testing offered insights into how much of the variance in intention to leave can be explained by the independent variables. Certainly, perceived justice and burnout have an influence on intention to leave through job satisfaction's mediation. There was no relationship between job enrichment and job satisfaction, and neither was between job enrichment and intention to leave, when on both cases job satisfaction was controlled for. The paper ends with a discussion on the study's scope and limitations and provides a few suggestions that can be valuable to the firm.

Key words: *employee turnover, intention to leave, job satisfaction.*

Códigos JEL: M12, M51, M54.

¹ Doctor en Administración con concentración en Negocios Internacionales; Profesor de tiempo completo; Departamento de Ciencias Económico Administrativas; Instituto Tecnológico de Tijuana; Línea de investigación: Capital Humano; jmbeltrang@prodigy.net.mx

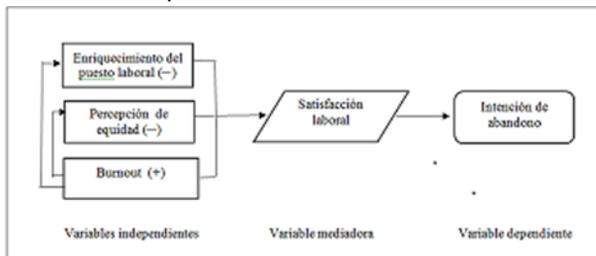
Artículo Recibido: 7 de Junio de 2019
Artículo Aceptado: 30 de Agosto de 2019

Introducción

El artículo presenta resultados de investigación acerca de un problema de rotación de personal en una empresa manufacturera de productos médicos. En el documento se describe el proceso completo de planeación, diseño e implementación de una metodología que resulta efectiva no solo para el análisis y medición de variables, sino también para proponer medidas correctivas que permitan disminuir la intención de abandono y la rotación subsecuente.

La formulación de hipótesis del estudio está basada en entrevistas al personal de la empresa y en la revisión de la literatura. De igual forma se diseñó el instrumento de recolección de datos, que incluye múltiples reactivos y escalas de medición para cada una de las variables. Además, el texto describe el proceso de investigación, incluyendo las etapas de codificación de respuestas y captura de datos, la aplicación de medidas de estadística descriptiva, las estimaciones de modelos de regresión para probar las hipótesis, y el análisis y discusión de los resultados. Finalmente, se hace un balance del alcance y limitaciones del estudio y se emiten algunas recomendaciones que pueden ser útiles para la empresa.

Figura 1
Modelo conceptual



La investigación se realizó en una empresa mediana, dedicada a la manufactura y distribución de instrumentos y productos que demanda la industria de atención de la salud, entre los que se incluyen instrumentos de presión sanguínea,

instrumentos quirúrgicos, accesorios dentales, y otros. La empresa cuenta con un total de 360 empleados, los cuales se distribuyen en tres turnos. Aunque la empresa tiene un desempeño razonablemente satisfactorio, los directivos reconocen que podría tener mejores resultados si no fuera porque experimenta una elevada rotación de personal en casi todos los niveles y en todos los departamentos. Por tanto, en la investigación se plantearon dos objetivos:

1. Analizar y evaluar el ambiente laboral de la empresa, y
2. Proponer recomendaciones de mejora para el problema de rotación.

En virtud de la dificultad para contactar a los empleados que ya no trabajan en la empresa, durante la planeación de la investigación se planteó la necesidad de enfocarse en el personal presente y, con base en la información proporcionada por los empleados y en una revisión de la literatura, se procuró identificar los factores de influencia en las intenciones del personal de permanecer en la empresa o abandonarla. Se adoptó este enfoque de investigación tomando en cuenta resultados de investigaciones anteriores, que establecen que la intención de abandono es un predictor confiable de la rotación de personal que finalmente ocurre.

En una primera etapa se aplicaron entrevistas no estructuradas con alrededor de 50 empleados ubicados en varios niveles y en departamentos distintos. Al inicio de las entrevistas se planteó la siguiente declaración: "Nos interesa solicitar su opinión acerca de su experiencia con su vida laboral. Mencione todo aquello que Ud. considere importante en su trabajo, como pueden ser problemas relacionados con su trabajo, el ambiente laboral, la organización, la supervisión, y todo lo demás que Ud. piense que es relevante. Si estas entrevistas nos permiten detectar adecuadamente los problemas experimentados, podremos formular recomendaciones apropiadas a la gerencia de la empresa para que mejore la calidad de vida laboral. Por ahora, solo nos

interesa conversar con Ud. y, en otra ocasión, podríamos aplicar una encuesta.”

En promedio, cada entrevista duró alrededor de 45 minutos, y todas las respuestas de los trabajadores fueron tomadas en cuenta. Una vez que se tabularon las respuestas, se reveló que los problemas citados con mayor frecuencia, expresados de una forma u otra, tenían que ver con tres áreas principales: el trabajo (los empleados dijeron que sus trabajos eran aburridos o demasiado complejos; que no les permitían hacer el trabajo como ellos deseaban, etc.), la percepción de inequidad (se recibieron comentarios como: “Dedico más esfuerzo a mi trabajo que lo que recibo a cambio.”), y burnout (fatiga física y emocional) (se hicieron comentarios como: “hay tanto trabajo que hacer que al final del día estamos física y emocionalmente agotados;” “frecuentemente sentimos la necesidad de tomar descansos debido al agotamiento;” etc.).

Marco teórico

La revisión de la literatura permitió confirmar que las variables: enriquecimiento del trabajo, percepción de equidad, y burnout son predictores confiables de la intención de abandono y la rotación subsecuente. Además, se encontró que la variable satisfacción laboral también es un predictor importante de la intención de abandono. Con base en las entrevistas y la revisión de fuentes bibliográficas, se construyó un marco teórico y se plantearon cuatro hipótesis, que se mencionan a continuación:

H₁: El enriquecimiento del puesto de trabajo tiene un efecto negativo en la intención de abandono.

H₂: La percepción de equidad tiene un efecto negativo en la intención de abandono.

H₃: El burnout tiene un efecto positivo en la intención de abandono.

H₄: La satisfacción laboral está en medio de la relación entre enriquecimiento del puesto de

trabajo, percepción de equidad, y burnout, por un lado, y la intención de abandono, por el otro.

Resulta pertinente señalar aquí que las cuatro hipótesis derivadas del marco teórico son particularmente relevantes para encontrar respuestas al problema de la rotación de personal. Ciertamente, la prueba de las hipótesis aporta resultados positivos de la medida en que la varianza en la intención de abandono puede ser explicada por las variables independientes y, con esa información, se determinó cuál debería ser la acción correctiva que se necesita implementar. A continuación, se presenta una descripción de cada una de las variables y sus antecedentes documentados en la literatura.

Intención de abandono

La intención de abandono es un indicador de una insatisfacción presente con el empleo que tiene una persona y se le reconoce como el predictor más fuerte de la decisión final de renuncia del empleado (Johnsrud y Rosser, 2002; Michael y Spector, 1982). Se argumenta que una carga pesada de trabajo (es decir, una alta exigencia laboral) es un precursor de stress laboral y burnout, de una disminución en la satisfacción laboral, y de una creciente intención de abandono. Por ejemplo, Lee y Mowday (1987) revelaron que el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, y el involucramiento en el trabajo contribuyen a predecir las intenciones de abandono, lo cual, a su vez, explica la rotación que finalmente ocurre.

La intención de abandono se define como la disposición de un trabajador de abandonar su empleo presente con el propósito de encontrar otro empleo en el corto plazo (Purani y Sahadev, 2008). La intención de un individuo de abandonar su organización ha sido documentada en numerosos modelos de stress. En particular, el concepto intención de abandono captura la evaluación realizada por el empleado así como la percepción de alternativas de trabajo (Allen et al.,

2003; Mobley et al., 1979). Numerosas investigaciones han establecido que la intención de abandono es uno de los predictores más importantes y un síntoma inmediato de la rotación de personal (Griffeth et al., 2000; Porter y Steers, 1973; Rizwan et al., 2013).

A través de décadas, el concepto intención de abandono ha recibido un gran apoyo teórico y empírico atribuido a su importancia predictiva de la rotación de personal (Mobley et al., 1978; Steel y Ovalle, 1984; Tett y Meyer, 1993). Por ejemplo, en un estudio de meta-análisis, Griffeth et al. (2000) mostraron que las intenciones de renuncia constituyen el predictor, por sí mismo y más fuerte, de la rotación voluntaria realizada.

Se ha revelado que los empleados comprometidos son menos proclives a abandonar una organización que los no comprometidos (Angle y Perry, 1981; Porter et al., 1974). Además, Williams y Hazier (1986) también encontraron que el compromiso organizacional parece ser un mejor predictor de la rotación en comparación con otras actitudes hacia el trabajo, especialmente la satisfacción laboral. De manera similar, Porter et al. (1974) descubrieron que la intención de abandono y la búsqueda de empleo eran atribuibles a una declinación del compromiso.

Por consiguiente, y debido a que el compromiso afectivo está relacionado con la afinidad emocional del empleado, así como con su identificación e involucramiento con la organización, es probable que aquellos empleados comprometidos pudieran permanecer dentro de ella, en virtud de su deseo de mantener su membresía y así facilitar el logro de metas organizacionales (Suliman e Iles, 2000).

Satisfacción laboral

Un tópico que ha sido extensamente examinado en la literatura de intención de abandono ha sido la satisfacción laboral. Básicamente, el concepto de satisfacción laboral permite establecer la cantidad de individuos

satisfechos con su trabajo. En términos generales, se ha encontrado que la satisfacción laboral está correlacionada negativamente con la rotación de personal (Griffeth et al., 2000; Tett y Meyer, 1973).

Los programas efectivos de compensación laboral se enfocan en procurar alcanzar el nivel de satisfacción mediante la motivación y recompensa de los trabajadores por su participación en el mejoramiento de la productividad. La mayoría de los estudios ha llegado a la conclusión de que la satisfacción del empleado es el aspecto más predecible de la rotación de personal. Griffeth et al., 2000 establecieron que la remuneración vinculada con las condiciones laborales, los supervisores, y las características del puesto de trabajo constituyen causas distintas de satisfacción laboral. Por supuesto, la terminología y los diversos ámbitos en que se realiza la investigación pueden producir resultados distintos. Por ejemplo, si el trabajador está insatisfecho con su trabajo, la tasa de intención de abandono será elevada, mientras que si el trabajador está satisfecho con su trabajo, la permanencia en la empresa será más prolongada.

Enriquecimiento del puesto laboral

Es un concepto administrativo basado en un artículo publicado por el psicólogo Frederick Herzberg (1968), que se refiere al rediseño de los trabajos de modo que resulten más desafiantes e involucren tareas menos rutinarias. El enriquecimiento contribuye a eliminar la percepción de que el trabajo es repetitivo o que no ofrece alguna perspectiva de mejora en la carrera del empleado. La utilización de programas de enriquecimiento ayuda a incrementar la productividad del empleado así como a mitigar la rotación laboral (Vijay, 2015).

Existe una interdependencia entre los conceptos: enriquecimiento del puesto laboral, extensión del puesto laboral, satisfacción del empleado y desempeño del empleado. El enriquecimiento del puesto laboral y la extensión

del puesto laboral ayudan a crear un sentimiento de pertenencia del empleado con la organización y, de ese modo, contribuyen a mejorar su desempeño (Norton et al., 1979). El desempeño de los empleados puede mejorarse incrementando el nivel de satisfacción y éste puede mejorarse a través del enriquecimiento y la extensión de sus puestos de trabajo dentro de la organización (Saleem et al., 2012). El enriquecimiento del puesto laboral mejora el nivel de motivación y el desempeño de los empleados en el sitio de trabajo; además, ello redundará en una mayor propensión para el logro de metas (Herzberg, 1968; King-Taylor, 1977; Myers, 1970; Latham y Baldes, 1975).

El modelo desarrollado por Hackman y Oldham (1975) propone tres características del enriquecimiento del puesto laboral, las cuales son: tareas significativas, identidad de tareas, y diversidad de habilidades. La característica de tareas significativas se refiere a que el trabajo deberá tener un impacto directo en la organización o en sus stakeholders. Debe asegurar al trabajador que está haciendo algo importante por su organización y por la sociedad. La identidad de la tarea, se refiere a facilitarle a los empleados concluir una tarea íntegra de trabajo. Es decir, la identidad de la tarea será reconocida cuando se extiende para generar un producto completo. La diversidad de habilidades se refiere a incrementar la cantidad de habilidades que el individuo emplea al desempeñar su trabajo. Una mayor variedad brinda a los empleados una mayor seguridad acerca de sus capacidades, en la medida que ellos pueden desempeñar diversos trabajos de modos distintos (Saleem et al., 2012).

Los beneficios que resultan de mejorar la calidad de vida laboral incluyen a empleados más sanos, más satisfechos, y más productivos. Además, esos beneficios incluyen a organizaciones más eficientes, adaptables, y lucrativas. Por ello, se afirma que el enriquecimiento del trabajo es una solución potencial a estos retos organizacionales, lo cual exige el diseño de puestos de trabajo con mayor variedad de tareas, así como otorgar al empleado

una mayor responsabilidad en la conclusión de una tarea íntegra, retroalimentación, y la oportunidad de tener experiencias laborales significativas (Ivancevich y Etzel, 1979).

Percepción de equidad

De acuerdo con Greenberg (1990) “es posible que la calidad del trato interpersonal recibido sea un importante determinante de la evaluación de trato justo que hacen las personas.” Por otra parte, las investigaciones realizadas por Tyler y Bies (1989) revelaron “evidencia en apoyo de cinco criterios relacionados con la percepción de justicia en el trato que se da al interior de las organizaciones: (a) una consideración adecuada a los puntos de vista de los demás, (b) la eliminación de los sesgos personales, (c) la aplicación consistente de criterios para la toma de decisiones, (d) proporcionar una oportuna retroalimentación acerca de cada decisión, y (e) una explicación adecuada de las razones de cada decisión” (Greenberg, 1990, con base en Taylor y Bies, 1989).

De acuerdo con la teoría de la equidad (Adams, 1963), en la medida que un empleado experimenta equidad entre contribuciones y resultados en el trabajo, él o ella debería tener una mayor satisfacción laboral que si dicha relación fuese desigual. Por ello, la satisfacción laboral ha sido definida por ciertos autores como “la medida en la que un empleado expresa una orientación positiva y afectiva hacia el trabajo” (Curry et al., 1986).

Por otra parte, el concepto “sensibilidad de equidad” se ha definido como “de qué modo las personas son sensibles a situaciones en las que se les recompensa en exceso y a otras en que se les recompensa deficientemente.” Se argumenta que dicho concepto ha contribuido a mejorar la precisión de la teoría de la equidad en predecir la satisfacción laboral (O’Neill y Mone, 1998).

La investigación realizada por los autores citados brinda apoyo al rol moderador de la variable sensibilidad de equidad en su interacción

entre eficacia personal y satisfacción laboral, así como entre eficacia personal y la intención de abandonar al empleador. Además de establecer que la satisfacción laboral está relacionada con la percepción de equidad, Russell y Farrar (1978) apoyaron la hipótesis de que la satisfacción laboral podía predecirse tomando como base las creencias relacionadas con el trabajo.

De manera similar, dichos autores encontraron que las creencias acerca de las prácticas administrativas democráticas estaban más fuertemente ligadas con la satisfacción que con las creencias acerca de administradores autócratas.

Burnout

La teoría de burnout fue desarrollada por Freudenberg (1974) y se le define como un estado de fatiga por parte de empleados cuyas expectativas no fueron satisfechas. A partir de esta base, Maslach (1978) extendió la teoría incluyendo las frustraciones generadas por trabajadores que tienen que lidiar constantemente con problemas de clientes, lo cual les lleva a quedar exhaustos emocionalmente. Por consiguiente, el Inventario de Burnout de Maslach (MBI), que ha sido ajustado a través del tiempo, hace una estimación del agotamiento emocional derivado de las presiones laborales, la despersonalización (esto es, la falta de empatía de los compañeros), así como del logro personal (Maslach et al., 1996).

Maslach y Jackson (1981) establecieron su teoría de burnout con base en las observaciones que hicieron entre individuos que se desempeñaban como trabajadores de servicios humanos y las emociones que manifestaban. La teoría identifica tres importantes constructos: (1) agotamiento emocional, (2) despersonalización, y (3) disminución de logro personal. Maslach et al. (1981) propusieron que el agotamiento emocional es propio de aquellos trabajadores que sufren de burnout agudo o crónico. Esto es, el agotamiento emocional es “representativo de la dimensión de stress individual y básica de burnout que se refiere

a los sentimientos de quedar emocionalmente vacío” (Maslach et al., 2001). Mientras que la dimensión interpersonal del burnout es representativa del constructo despersonalización, la cual se refiere a una separación negativa del ambiente laboral. Finalmente, la disminución del logro personal “representa la dimensión de autoevaluación del burnout, la cual se refiere a sentimientos de incompetencia y a una falta de logro y productividad en el trabajo (Maslach et al., 2001).

Metodología

La primera tarea fue diseñar un cuestionario

que incorpora medidas bien validadas y confiables acerca del enriquecimiento del puesto de trabajo, percepción de equidad, burnout, satisfacción laboral, e intención de abandono. La percepción de equidad se midió por medio de cinco reactivos del instrumento: 1) “Invierto más en mi trabajo que lo que recibo a cambio;” 2) “Me esfuerzo demasiado considerando lo que recibo a cambio;” 3) “Por el esfuerzo que dedico a la empresa recibo mucho a cambio” (medida retroactiva); 4) “Si tomo en cuenta mi dedicación, la empresa debería darme mejor capacitación;” y 5) “En general, los beneficios que recibo de la empresa superan el esfuerzo que le dedico” (medida retroactiva). El enriquecimiento del puesto de trabajo se midió por medio de cuatro reactivos con escala Likert: 1) “El trabajo es bastante simple y repetitivo” (medida retroactiva); 2) “El trabajo me exige utilizar diversas habilidades complejas y de mayor nivel;” 3) “El trabajo exige en gran medida la cooperación con otras personas;” y 4) “El trabajo en sí mismo no es muy significativo o importante en términos generales” (medida retroactiva).

Los participantes respondieron a estos reactivos empleando una escala Likert de cinco opciones en un rango que va de “Estoy en total desacuerdo” (1) hasta “Estoy totalmente de acuerdo” (5). El burnout se midió con base en las recomendaciones de *The Burnout Measure Short Version* (BMS), de acuerdo con Pines (2005). La

BMS incluye diez reactivos que miden distintos niveles de agotamiento físico, emocional, y mental del individuo. A los participantes se les solicitó que evaluaran la frecuencia con la que experimentan cada uno de los reactivos que aparecen en el cuestionario (por ejemplo, sentirse cansado o desamparado) en una escala cuyo rango va desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre).

La satisfacción laboral se midió por medio de un solo reactivo que califica la “satisfacción con tu trabajo presente,” utilizando una escala de cinco puntos, con el rango de medición: “de ninguna manera” a “en gran medida.” Mientras tanto, la intención de abandono se midió por medio de dos reactivos del instrumento: “¿Con qué nivel de certeza tienes la intención de abandonar esta empresa durante el próximo año para buscar otro tipo de empleo?” (reactivo 1), “¿Por un tipo de empleo similar?” (reactivo 2). Los participantes expresaron su nivel de certeza en una escala de calificación de cuatro puntos. Adicionalmente, se incluyeron en el cuestionario variables demográficas, como son: edad, escolaridad, género, tipo de plaza, departamento, y turno de trabajo.

El cuestionario se aplicó en forma personal a 174 empleados, que fueron escogidos mediante un muestreo aleatorio estratificado no proporcionado. Las respuestas se procesaron en el programa SPSS Data Editor (Pallant, 2016) y, a continuación, se procedió con el análisis de datos para probar las hipótesis.

La preparación de los datos para el análisis

Una vez que se obtuvieron los datos de la encuesta, fue necesario codificarlos, registrarlos, y editarlos. Es decir, se buscó establecer un esquema de categorización que sirviera de apoyo a la captura de datos. Posteriormente, se procedió a definir cómo se manejarían las inconsistencias y preguntas sin respuesta. A continuación, se discuten dos aspectos importantes de la preparación de datos.

La codificación de las respuestas y la captura de datos

La primera etapa en la preparación o codificación de datos, consistió en asignar un número a las respuestas de los participantes, de modo que pudieran ser capturadas en una base de datos. Se utilizaron hojas de scanner para capturar los datos del cuestionario. Dichas hojas facilitaron la captura de las respuestas directamente a la computadora sin necesidad de hacerlo manualmente. Este método facilitó la captura al no tener que “peinar” todos y cada uno de los cuestionarios a través de cada reactivo y, de esa manera, evitó confusiones; particularmente, en vista de la cantidad de

preguntas y el número de cuestionarios.

Codificación de respuestas

El cuestionario del estudio contiene 22 reactivos que miden la percepción de justicia (equidad), enriquecimiento del puesto de trabajo, burnout, satisfacción laboral, y la intención de abandono, así como las seis variables demográficas mencionadas.

Por ejemplo, las respuestas de un empleado en particular (el participante #1 en el archivo de datos) a las primeras 22 preguntas fueron codificadas por medio del número encerrado en un círculo por el empleado (1, 2, 3, 1, 4, 5, 1, 3, 3, etc.). Codificar las variables demográficas resultó de algún modo menos obvio. Por ejemplo, el tipo de plaza es un caso especial, ya que se trata de una variable con dos categorías. Se aplicó un enfoque de codificación asignando un 0 = tiempo parcial y 1 = tiempo completo. La utilización de este enfoque, denominado codificación *dummy*, representa en la mayoría de los casos el enfoque más popular y recomendado debido a que facilita el trabajo en la etapa de análisis de datos. Por consiguiente, se codificó el tipo de plaza (tiempo completo) con el número 1 para el participante #1. El turno laboral (tercer turno) se codificó con 3, el departamento (producción) con el 2, y la edad es

54. El género se codificó con 0 (masculino), y la escolaridad (inferior a bachillerato) con 1.

En esta etapa, también se decidió cómo se codificarían las “no respuestas.” Se encontró que algunos investigadores dejan en blanco las “no respuestas,” mientras que otros asignan un ‘9’ o un ‘99’ o un ‘.’ En general, se reconoce que cualquier enfoque es aceptable en tanto que se codifiquen todas las “no respuestas” de la misma forma. Asimismo, se acepta que pueden ocurrir errores humanos cuando se está codificando. Por ello se verificó la exactitud de la codificación en al menos el 10% de los cuestionarios codificados. Se procuró que la selección se ajustara a un procedimiento de muestreo sistemático. Esto requirió verificar la exactitud de cada enésima

forma codificada

Captura de datos

Una vez que se codificaron todas las respuestas se procedió a capturarlas en la base de datos. Los datos crudos fueron capturados en el programa de software denominado SPSS Data Editor, similar a una hoja de cálculo, y que permitió capturar, editar, y mostrar el contenido del archivo de datos.

Cada renglón del editor representó un caso u observación (por ejemplo, un participante de la muestra: 174 en este estudio), y cada columna representó una variable (aquí las variables se

definieron como los diversos reactivos de información que se recogieron en cada caso; por tanto, fueron incluidas las 28 variables del cuestionario).

Se procedió con la captura utilizando la primera columna para propósitos de identificación, asignando un número a cada cuestionario, se anotó el número en la primera página de cada cuestionario, y se capturó este número en la primera columna del archivo de datos. Esto permitió comparar los datos en el archivo con las respuestas de los participantes, incluso después de haber reacomodado el archivo.

Frecuencias

Las frecuencias del número de individuos en cada departamento que forman parte de la muestra del estudio aparecen en la tabla 1. Los datos permiten observar que el mayor número de individuos en la muestra proviene del departamento de producción (28.1%), seguido por el departamento de ventas (25.3%). En cambio, solamente tres individuos (1.7%) representan a relaciones públicas, mientras que cinco individuos trabajan en cada uno de los siguientes tres departamentos: finanzas, mantenimiento, y contabilidad (2.9% en cada uno).

Las cifras bajas en la participación de la muestra de algunos departamentos son una función de la población total; es decir, que hay muy pocos empleados en esos departamentos.

Tabla 1

Departamento del participante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Marketing	13	7.5	7.5	7.5
Producción	49	28.1	28.1	35.6
Ventas	44	25.3	25.3	60.9
Finanzas	5	2.9	2.9	63.8
Servicios generales	34	19.5	19.5	83.3
Mantenimiento	5	2.9	2.9	86.2

Personal	16	9.2	9.2	95.4
Relaciones públicas	3	1.7	1.7	97.1
Contabilidad	5	2.9	2.9	100.0
Total	174	100.0	100.0	100.0

Considerando las frecuencias obtenidas para las otras variables, se encontró que el 79.9% de los participantes son hombres y un 20.1% son mujeres; el 62% trabajan en el primer turno, 20% en el segundo turno, y 18% en el tercer turno.

El 16% de los participantes trabaja tiempo parcial, y un 84% tiempo completo. El 8% tiene un nivel de escolaridad inferior al bachillerato, 39% tiene el certificado de bachillerato, 32% cuenta con título universitario, 20% obtuvo el grado de maestría, y el 1% alcanzó el grado doctoral.

Estadística Descriptiva (primera parte)

Para los reactivos con escala de intervalo se obtuvieron los valores de estadística descriptiva, como son: máximos, mínimos, medias, desviaciones estándar, y varianza. Los resultados presentados en la tabla 2 indican que:

- Se detectaron datos faltantes para cada reactivo con excepción de los reactivos burnout10, ida1, e ida2;
- Se detectaron códigos ilegales para los reactivos riclab1 (es decir, se anotó un 6 en al menos una celda), burnout3 (aquí nuevamente se anotó un 6 en al menos una celda), y en ida2 (se anotó un 5 en al menos una celda).
- Las respuestas para cada reactivo tienen una dispersión aceptable.

Tabla 2

Estadística descriptiva: tendencia central y dispersión

	pj1	pj2	pj3	pj4	pj5	riclab1	riclab2	riclab3	riclab4	burnout 1	burnout 2
N válidos	171	171	171	171	171	170	170	170	170	171	171
N faltantes	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
Media	2.351	2.240	2.509	2.304	2.211	3.517	3.435	3.165	3.471	2.474	2.433
Desv. Std.	1.014	0.968	1.129	0.895	0.965	1.132	1.082	1.253	1.116	2.474	2.433
Varianza	1.029	0.936	1.275	0.801	0.932	1.281	1.170	1.570	1.245	1.557	1.047
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

(Continuación)

	burnout 3	burnout 4	burnout 5	burnout 6	burnout 7	burnout 8	burnout 9	burnout 10	satla	ida1	ida2
N válidos	171	171	173	173	173	173	173	174	173	174	174
N faltantes	3	3	1	1	1	1	1	0	1	0	0
Media	2.462	2.526	2.653	2.567	2.761	2.792	2.792	2.264	3.24	2.224	2.161
Desv. Std.	1.014	0.968	1.129	0.895	0.965	1.132	1.082	1.253	1.16	2.474	2.433
Varianza	1.029	0.936	1.275	0.801	0.932	1.281	1.170	1.570	1.24	1.557	1.047
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	6	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5

Por consiguiente, se tomaron las medidas necesarias para corregir las anotaciones ilegales. Después de una segunda inspección de los datos faltantes se descubrió que cada participante respondió, ya sea todas las preguntas, o la gran mayoría de ellas. Gracias a ello, no fue necesario eliminar un solo cuestionario y, por tanto, durante los análisis subsecuentes no fueron considerados datos faltantes. A partir de estos resultados, se

procedió a hacer un análisis detallado para probar la bondad de los datos.

Verificación de la confiabilidad de las medidas con múltiples reactivos

En virtud de que las variables: percepción de justicia, burnout, enriquecimiento del puesto laboral, e intención de abandono se midieron con escalas en múltiples reactivos, se requirió probar la consistencia de las respuestas de los participantes para cada medida.

El indicador alfa de Cronbach es la prueba comúnmente utilizada para medir la consistencia entre reactivos. La tabla 3 muestra un listado de alfa de Cronbach para las cuatro variables. Se puede observar que las alfas resultaron en todos los casos muy por encima de 0.60.

Tabla 3

Confiabilidad de las mediciones de la empresa

Variable	Número de reactivos	alfa de Cronbach
Percepción de justicia	5	0.862
Enriquecimiento del trabajo	4	0.715
Burnout	10	0.806
Intención de abandono	2	0.866

En general, los valores de confiabilidad inferiores a 0.60 se consideran pobres, aquellos que se encuentran en el rango de 0.70 son aceptables, mientras que los que son superiores a 0.80 son buenos. Por tanto, la confiabilidad de las medidas de consistencia interna utilizadas en este estudio se puede considerar aceptable, en el caso de enriquecimiento del puesto laboral, y buena, para las otras medidas.

Aquí es pertinente destacar que todos los reactivos fraseados en forma negativa del cuestionario debieron medirse primeramente en forma retroactiva antes de someterlos a pruebas de confiabilidad. Esto se hizo para asegurarse que todos los reactivos que miden una variable fuesen en el mismo sentido y, de ese modo, la confiabilidad obtenida fuera la correcta.

Las tablas 4 (a) y 4 (b) exhiben una muestra del resultado obtenido en la prueba alfa de Cronbach para la variable enriquecimiento del puesto laboral. En la primera tabla se puede ver la confiabilidad de la medida enriquecimiento del puesto laboral, mientras que la segunda ofrece un listado de las alfas, en las cuales se extrae uno de los reactivos de la medida. Por ejemplo, aquí se muestra que si se extrae el primer reactivo (Ricláb1), el valor de alfa de Cronbach de la nueva medida de tres reactivos será 0.577. Esto significa que el valor de alfa disminuirá si se saca el reactivo 1 de la medida. Por otra parte, si se saca el reactivo 3, el alfa se incrementa y se convierte en 0.851. En este caso, debe advertirse, que no es recomendable extraer el reactivo 3 por dos razones. En primer lugar, el valor alfa está por encima de 0.7 y, por ello, no tendría que tomarse ninguna acción correctiva. Segundo, si se extrae el reactivo 3, la validez de la medida probablemente disminuiría. En otras palabras, se cuenta con una suficiente certeza para decidir incluir el reactivo 3 en la medición original.

Tabla 4 (a)

Confiabilidad de la medida enriquecimiento del puesto laboral

Confiabilidad	
alfa de Cronbach	Número de reactivos
0.715	4

Tabla 4 (b)

Análisis de confiabilidad

Estadística del total de reactivos				
	Media de escala si se elimina reactivo	Varianza de escala si se elimina reactivo	Variación corregida del total de reactivos	alfa de Cronbach si se elimina reactivo
Ricláb1	10.0706	6.480	0.624	0.577
Ricláb2	10.1471	6.552	0.646	0.568
Ricláb3	10.4176	8.481	0.171	0.851
Ricláb4	10.1118	6.325	0.664	0.552

Por otra parte, si el valor alfa de Cronbach fuese demasiado bajo (inferior a 0.60), entonces podría utilizarse esta tabla para decidir cuál de los reactivos tendría que extraerse de la medición con el fin de incrementar la consistencia entre los reactivos. Se puede concluir que, generalmente, aunque el hecho de eliminar un reactivo mejora la confiabilidad de la medida, también afecta la validez de esa medida en forma negativa.

Una vez que se ha establecido que la consistencia entre los reactivos es satisfactoria para las variables: percepción de equidad, enriquecimiento del puesto, burnout, e intención de abandono, los valores de las preguntas originales pueden combinarse en uno solo. Por ejemplo, se puede calcular un nuevo valor de "percepción de equidad" a partir de los valores de los cinco reactivos individuales (aunque solo después de que los reactivos 1, 2, y 4 han sido codificados en forma retroactiva). De manera similar, se puede calcular un nuevo valor para "enriquecimiento del puesto laboral" a partir de los valores de los cuatro reactivos individuales de "enriquecimiento del puesto laboral," y así sucesivamente. En suma, lo que aquí se ha explicado es que este proceso implica calcular los valores acumulados (por cada caso y participante), y luego dividirlos por el número de reactivos.

Estadística descriptiva (segunda parte)

Una vez que fueron calculados los nuevos valores para las variables percepción de equidad, enriquecimiento del puesto laboral, burnout, e intención de abandono, se procedió a hacer un análisis más detallado de los datos. A continuación, se obtuvieron ciertas medidas de estadística descriptiva, como son: máximos, mínimos, medias, desviaciones estándar, y varianza, de las variables independientes y dependiente, para los múltiples reactivos con escalas de intervalo. Además, se construyó una matriz de correlaciones que permitió examinar cómo se relacionan entre sí las variables del modelo.

El análisis estadístico contribuyó a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las percepciones que tienen los empleados acerca del enriquecimiento del puesto laboral?
- ¿Cuántos empleados y en qué medida manifiestan distintos niveles de burnout?
- ¿Están satisfechos con su trabajo?
- ¿Qué tan grande es la varianza de la medida en la cual los empleados perciben la relación con la empresa como equitativa?
- ¿Cuál es el porcentaje de empleados que se inclina por abandonar la empresa?
- ¿Cuáles son las relaciones entre percepción de equidad, burnout, enriquecimiento del puesto laboral, satisfacción laboral, y la intención de abandono?

Después de obtener los valores de estadística descriptiva como son máximos, mínimos, medias, desviaciones estándar, y varianza, para las variables independiente y dependiente, medidas con escalas de intervalo, para el estudio, se ordenaron tal como aparecen en la tabla 5. Debe advertirse que todas las variables, excepto IDA (intención de abandono), fueron medidas en una escala de cinco puntos. La variable IDA se midió en una escala de cuatro puntos.

Tabla 5
Estadística descriptiva para las variables independiente y dependiente

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Std.	Varianza
IDA	174	1.00	4.00	2.19	0.97	0.94
Satisfacción laboral	173	1.00	5.00	3.24	1.32	1.74
Percepción de equidad	171	1.00	5.00	2.32	0.97	0.94
Burnout	171	1.00	5.00	2.55	0.66	0.43
Enriquecimiento laboral	170	1.00	5.00	3.40	0.84	0.706

Resultados y discusión

A partir del análisis de resultados, puede observarse que la media de la percepción de equidad es realmente baja (2.32 en una escala de cinco puntos) y también, una cifra baja, puede verse en la media del burnout experimentado

(2.55). Mientras que la satisfacción laboral se encuentra por encima del promedio (3.24 en una escala de cinco puntos), y el trabajo se percibe de algún modo enriquecido (3.40). Por otra parte, en el caso de IDA, una media de 2.19 en una escala de cuatro puntos, señala que la mayoría de los participantes no están pensando abandonar la empresa ni tampoco en permanecer en ella. El valor mínimo de 1 indica que algunos de los empleados no tienen ninguna intención de abandonar la empresa, y el valor máximo de 4 indica que algunos otros están considerando seriamente abandonarla.

La tabla 6 muestra que existe un gran número de empleados que considera seriamente abandonar la empresa. Más adelante, puede observarse cómo la prueba de hipótesis ayuda a mejorar la comprensión acerca del por qué los empleados consideran abandonar la empresa y, con base en ese análisis, se ofrecen algunas herramientas que podrían contribuir a mitigar las intenciones del personal de abandonar la empresa.

Tabla 6

Tabla de frecuencias de la variable intención de abandono

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1.00	39	22.4	22.4	22.4
1.50	23	13.2	13.2	35.6
2.00	49	28.2	28.2	63.8
2.50	7	4.0	4.0	67.8
3.00	21	12.1	12.1	79.9
3.50	22	12.6	12.6	92.5
4.00	13	7.5	7.5	100.0
Total	174	100.0	100.0	

En resumen, la percepción de equidad es realmente baja, no se experimenta un alto nivel de burnout, el puesto de trabajo se percibe como moderadamente enriquecido, existe una satisfacción notable con el trabajo, y no se presenta una fuerte intención de permanecer en la organización ni tampoco de abandonarla. La varianza para todas las variables es realmente alta, lo cual indica que las respuestas de los participantes no siempre fueron muy cercanas a la media de cada una de las variables.

En la tabla 7 se muestra la matriz de correlación Pearson que se obtuvo para las cinco variables con escalas de intervalo. A partir del análisis de resultados, se puede observar que la intención de abandono resulta, como se esperaba, con una significativa correlación negativa con respecto a satisfacción laboral, percepción de equidad, y enriquecimiento del puesto laboral. Es decir, la intención de abandono resulta baja si se experimentan satisfacción laboral y un trato con equidad, al mismo tiempo que se enriquece el puesto laboral. Sin embargo, cuando los individuos experimentan burnout (fatiga física y emocional), su intención de abandono también se incrementa (una correlación positiva de 0.531). La satisfacción laboral resulta también con una correlación positiva con respecto a la percepción de equidad y al enriquecimiento del puesto laboral. Sin embargo, la satisfacción laboral mantiene una correlación negativa respecto a burnout e IDA. Como se puede observar, todas las correlaciones van en el sentido esperado.

Tabla 7

Correlación entre variables independiente y dependiente

	Intención de abandono	Satisfacción laboral	Percepción de equidad	Burnout	Enriquecimiento del trabajo
IDA	1.000	-0.489	-0.366	0.531	-0.387
Sig. (dos colas)		0.000	0.000	0.000	0.000
N	174	173	171	170	170
Satisfacción laboral	-0.489	1.000	0.270	-0.349	0.212
Sig. (dos colas)	0.000		0.000	0.000	0.006
N	173	173	170	169	169
Percepción de equidad	-0.366	0.270	1.000	-0.208	0.364
Sig. (dos colas)	0.000	0.000		0.007	0.000
N	171	170	171	167	167
Burnout	0.531	-0.349	-0.208	1.000	-0.320
Sig. (dos colas)	0.000	0.000	0.007		0.000
N	170	170	167	166	166
Enriquecimiento del trabajo	-0.387	0.212	0.364	-0.320	1.000
Sig. (dos colas)	0.000	0.006	0.000	0.000	
N	170	169	167	166	170

Es importante destacar que ninguna correlación rebasó el valor de 0.55 para esta muestra. Una vez concluido el análisis de estadística descriptiva, para las variables independientes y dependiente del estudio, se procedió con la prueba de hipótesis.

Prueba de Hipótesis

Como se mencionó previamente, en esta investigación se generaron las siguientes hipótesis:

H₁: El enriquecimiento del puesto de trabajo tiene un efecto negativo en la intención de abandono.

H₂: La percepción de equidad tiene un efecto negativo en la intención de abandono.

H₃: El burnout tiene un efecto positivo en la intención de abandono.

H₄: La satisfacción laboral está en medio de la relación entre enriquecimiento del puesto de trabajo, percepción de equidad, y burnout, por un lado, y la intención de abandono, por el otro.

Estas hipótesis requieren utilizar un análisis de regresión de mediación (todas las variables se han medido en un nivel de intervalo). Más adelante se presentan los resultados de estas pruebas y se discute su interpretación.

Con el fin de probar la hipótesis de que la satisfacción laboral está en medio del efecto que tiene la percepción de justicia, el burnout, y el enriquecimiento del puesto laboral sobre las intenciones de abandono de los empleados, se estimaron tres modelos de regresión. Los modelos fueron adaptados de acuerdo con las recomendaciones de Baron y Kenny (1986), como se describe:

Modelo 1: regresión de satisfacción laboral sobre percepción de justicia, burnout, y enriquecimiento del puesto laboral.

Modelo 2: regresión de intención de abandono sobre percepción de justicia, burnout, y enriquecimiento del puesto laboral.

Modelo 3: regresión de intención de abandono de los empleados sobre percepción de justicia, burnout, enriquecimiento del puesto laboral, y satisfacción laboral.

Se estimaron y probaron los coeficientes para cada ecuación, por separado. Para poder establecer que existe la mediación deben cumplirse las siguientes condiciones: la percepción de justicia, el burnout, y el enriquecimiento del puesto laboral deben afectar la satisfacción laboral, según el modelo 1; de igual forma, deberá mostrarse que la percepción de justicia, el burnout, y el enriquecimiento del puesto laboral tienen un impacto sobre las intenciones de abandono del personal, según el modelo 2; y finalmente, deberá cumplirse que la percepción de justicia, el burnout, y el enriquecimiento del puesto laboral afectan la intención de abandono de los empleados, de acuerdo con el modelo 3 (esta condición debe cumplirse al tiempo que se mantiene como variable de control la satisfacción laboral).

Por lo tanto, si todas estas condiciones se mantienen en la dirección pronosticada, entonces el efecto de percepción de justicia, burnout, y enriquecimiento del puesto laboral deberá ser menor en el modelo 3 que en el modelo 2. Además, se mantendrá una mediación perfecta si la percepción de justicia, el burnout, y el enriquecimiento del puesto laboral no tienen efecto cuando se controla el efecto de la satisfacción laboral (modelo 3).

Los resultados de este análisis de mediación se muestran en la tabla 8. La R cuadrada del primer modelo de regresión (modelo 1) alcanzó un valor de 0.165 y el modelo resultó significativo estadísticamente. En este modelo, la percepción de justicia y el burnout resultaron predictores significativos de la satisfacción laboral, mientras que el enriquecimiento del puesto laboral no lo es. La R cuadrada del segundo modelo de regresión (modelo 2) fue de 0.393, por lo que también este modelo resultó significativo.

Tabla 8.
Análisis de mediación

	Intención de abandono	Satisfacción laboral	Percepción de equidad	Burnout	Enriquecimiento del trabajo
IDA	1.00	-0.489	-0.36	0.531	-0.387
Sig. (dos colas)		0.000	0.000	0.000	0.000
N	174	173	171	170	170
Satisfacción laboral	-0.489	1.000	0.270	-0.349	0.212
Sig. (dos colas)	0.000		0.000	0.000	0.006
N	173	173	170	169	169
Percepción de equidad	-0.366	0.270	1.000	-0.208	0.364
Sig. (dos colas)	0.000	0.000		0.007	0.000
N	171	170	171	167	167
Burnout	0.531	-0.349	-0.208	1.000	-0.320
Sig. (dos colas)	0.000	0.000	0.007		0.000
N	170	170	167	166	166
Enriquecimiento del trabajo	-0.387	0.212	0.364	-0.320	1.000
Sig. (dos colas)	0.000	0.006	0.000	0.000	
N	170	169	167	166	170

El modelo 2, tal como se muestra en la tabla 8, señala que la percepción de justicia, el burnout, y el enriquecimiento del puesto laboral afectan la intención de abandono de los empleados. La R cuadrada del último modelo (modelo 3) alcanzó 0.487 y, nuevamente, el modelo resultó significativo estadísticamente.

Por tanto, la percepción de justicia y el burnout resultaron predictores significativos de la intención de abandono cuando se controla la variable satisfacción laboral. El efecto de la percepción de justicia y el burnout sobre la intención de abandono resultó menor en el tercer modelo que en el segundo. Por consiguiente, se cumplieron todas las condiciones para una mediación perfecta de las variables percepción de justicia y burnout. No se encontró relación entre enriquecimiento del puesto laboral y satisfacción laboral, ni entre enriquecimiento del puesto e intención de abandono, cuando en ambos casos se controló la variable satisfacción laboral.

Conclusiones

Con base en los resultados de las pruebas de hipótesis, se hace evidente que la percepción de justicia y el burnout afectan las intenciones de abandono de los empleados, por mediación de la satisfacción laboral. Por otra parte, los resultados de estadística descriptiva permiten observar que la media de la percepción de equidad es realmente baja (2.32). De ahí que, en la medida que la retención de los empleados tiene una alta prioridad para los directivos, será importante formular políticas y prácticas que contribuyan a mejorar las percepciones de justicia (equidad) y

reduzcan sustancialmente o eviten el burnout. Cualquier acción que se tome para mejorar las percepciones de justicia del personal, así como para evitar o mitigar el burnout, redundará en una mayor satisfacción laboral y, de esa manera, servirá para que los empleados piensen menos en abandonar la empresa y se les motive a permanecer en ella.

Por ello, los administradores de la empresa debieran corregir las inequidades en el sistema, si éstas realmente existen, o bien, aclarar las percepciones erróneas de desigualdad, si ese fuera el caso. Por otra parte, evitar o remediar el burnout podría exigir cambios individuales y organizacionales. Para resolver el problema de burnout, puede ser necesario que los administradores mejoren el ambiente de trabajo y promuevan el adiestramiento de los trabajadores acerca de cómo adaptarse y cómo enfrentar de manera efectiva las tensiones del lugar de trabajo.

Finalmente, el hecho de que solamente el 50 por ciento de la varianza en la “intención de abandono” se pudo explicar por las cuatro variables independientes consideradas en este estudio implica que un 50 por ciento queda sin explicación. En otras palabras, existen otras variables que posiblemente sean importantes para explicar la intención de abandono, y que no han sido consideradas en este estudio. En caso de que los administradores de la empresa desearan hacer una exploración más detallada, será necesario emprender estudios adicionales que permitan explicar una mayor varianza en la intención de abandono.

Referencias

Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the

- turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Hackman, J.R. & Oldham. (1975). Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Ivancevich, J.M. & Etzel, M.J. (1979). Job enrichment in marketing. *California Management Review*, 22(1), 88-95.
- Johnsrud, L., & Rosser, V. (2002). Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation. *Journal of Higher Education*, 73(4), 518-542.
- King-Taylor, L. (1977). Job enrichment and motivation. *Education + Training*, 19(10), 295-300.
- Latham, G.P., & Baldes, J.J. (1975). The 'practical significance' of Locke's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 60, 122-124.
- Lee, T.W., & Mowday, R.T. (1987). Voluntary leaving of organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *Maslach burnout inventory: Manual*. (3rd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Michaels, C.E., & Spector, P.E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53-59
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Norton, S.D., Massengill, D., & Schneider, H.L. (1979). Is job enrichment a success or a

- failure? *Human Resource Management*, 18(4), pp.28-37
- O'Neill, B.S. & Mone, M.A. (1998). Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 805-816.
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS*. (6th ed.). New York: Open University Press.
- Pines, A.M. (2005). The burnout measure short version (BMS). *International Journal of Stress Management*, 12, 78–88.
- Porter, L. & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Purani, K. & Sahadev, S. (2008). The moderating role of industrial experience in the job satisfaction, intention to leave relationship: An empirical study among salesmen in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(7), 475–485.
- Rizwan, M., Shahzad, N., Sheikh, Q., Batool, S., Riaz, M. & Saddique, S. (2013). Variables that have an impact on employee satisfaction and turnover intention, *International Journal of Research in Commerce, Economics and Management*, 3(3), 131-138
- Russell, J.C., & Farrar, W.E. (1978). Job satisfaction in university employees: A field test of attitude theory. *Psychological Reports*, 42, 1247-1254.
- Saleem, S., Shaheen, W.A., & Saleem, R. (2012). The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: A correlation study from Pakistan. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(9), 145-165.
- Steel, R.P., & Ovalle, N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-422.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tyler, T.R., & Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In Carroll, J.S. (ed.) *Applied social psychology and organizational settings*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 77-98.
- Vijay, M.V. & Indradevi, R. (2015). A study on job enrichment and individual performance among faculties with special reference to a private university. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 252-260.
- Williams, L.J., & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219.