

Artículo

Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado



Aurora Irma Máynez Guaderrama^{a,*}, Judith Cavazos Arroyo^b y Griselda Reyes Flores^c

^a Profesora-Investigadora, Departamento de Ingeniería Industrial y Manufactura, Instituto de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México

^b Profesora-Investigadora, Centro de Investigación y Posgrado, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, México

^c Egresada de la Maestría en Administración, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 21 de septiembre de 2016

Aceptado el 28 de abril de 2017

On-line el 12 de junio de 2017

Códigos JEL:

M50

M51

M54

Palabras clave:

Violación del contrato psicológico

Agotamiento emocional

Cinismo del empleado

Industria maquiladora

RESUMEN

El contrato psicológico es relevante para comprender el comportamiento y el bienestar de los trabajadores. Esta investigación analiza el efecto de la violación del contrato psicológico sobre el cinismo del empleado a través de la mediación del agotamiento emocional. Para ello se realizó una investigación cuantitativa, empírica y transversal a través de una encuesta personal a personal operativo que labora en el sector automotriz de empresas maquiladoras de exportación localizadas en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Mediante un análisis de ecuaciones estructurales se encontró que la violación del contrato psicológico afecta de forma directa e indirecta sobre el cinismo del empleado, a través de la mediación del agotamiento emocional.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Effect of psychological contract violation and emotional exhaustion on employee's cynicism

ABSTRACT

The psychological contract is relevant to understand the behavior and well-being of workers. This investigation analyzes the effect of the violation of the psychological contract upon the employee's cynicism through a mediation of emotional exhaustion. For this purpose, a quantitative, empirical and cross-sectional design research was performed. This was done through a personal poll to workers in the export automotive industry in Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico. Employing a structural equation analysis it was found that the violation of the psychological contract affects employee's cynicism in both direct and indirect ways, through a mediation of emotional exhaustion.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

JEL classification:

M50

M51

M54

Keywords:

Psychological contract violation

Emotional exhaustion

Employee's cynicism

Maquiladora industry

* Autor para correspondencia. Palma Areca 4750-6 Fracc. Paseo de las Palmas, CP. 32664, Ciudad Juárez, Chihuahua, México.
Correo electrónico: auroramaynezy@yahoo.com (A.I. Máynez Guaderrama).

Efeito da violação do contrato psicológico e a exaustão emocional sobre cinismo do empregado

R E S U M O

Classificações JEL:

M50
M51
M54

Palavras-chave:

Violação do contrato psicológico
Exaustão emocional
Cinismo do empregado
Indústria maquiladora

O contrato psicológico é relevante para a compreensão do comportamento e bem-estar dos trabalhadores. Esta pesquisa analisa o efeito da violação do contrato psicológico sobre o cinismo dos empregados através da mediação da exaustão emocional. Com este fim, uma pesquisa quantitativa, empírica e transversal foi realizada através de um inquérito pessoal do pessoal operacional que trabalha no setor automotivo de empresas maquiladoras de exportação, localizadas em Ciudad Juarez, Chihuahua, México. Através de uma análise de equações estruturais, verificou-se que a violação do contrato psicológico afeta direta e indiretamente na forma de cinismo do empregado, através da mediação de exaustão emocional.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

Fenómenos como la globalización, la industrialización, los avances tecnológicos, el alto grado de fusiones y adquisiciones, el *downsizing* y el cambio incremental obligan a las empresas a ser competitivas, provocando en consecuencia modificaciones significativas en sus relaciones y políticas laborales (Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood, 2003; Villavicencio, Jurado y Valencia, 2014). En ese entorno complejo, el contrato psicológico se reconoce como un mecanismo de apoyo, ya que cuando el empleado percibe que este se cumple, los resultados positivos hacia la organización se incrementan, beneficiándose tanto el empleado como la organización (Gardner, Huang, Niu, Pierce y Lee, 2015). Sin embargo, cuando sucede lo contrario y el trabajador percibe que este ha sido violado, la relación laboral se impacta negativamente, de tal forma que aspectos como el compromiso y la identificación del empleado para con la firma resultan afectados (Li, Wong y Kim, 2016), los empleados desarrollan altos niveles de tensión psicológica que los llevan a cuestionar la eficacia y la imparcialidad de los procedimientos de la firma, y en consecuencia despliegan actitudes caracterizadas por frustración y desilusión, y desarrollan sentimientos negativos y desconfianza hacia las personas, grupos o instituciones (Andersson y Bateman, 1997; Chiaburu, Peng, Oh, Banks y Lomeli, 2013). Es de resaltar que incluso trabajos recientes (Restubog, Zagenczyk, Bordia, Bordia y Chapman, 2015) precisan que el manejo exitoso de la relación empleado-empleador depende del grado en que las organizaciones cumplan el contrato psicológico de los empleados.

Aunque son diversos los efectos de violar el contrato psicológico, existen dos consecuencias particularmente desfavorables asociadas: el agotamiento emocional y el cinismo del empleado. Respecto del primero, los antecedentes teóricos indican que comenzó a estudiarse a partir del modelo de *burnout* propuesto por Maslach (Cropanzano, Rupp y Byrne, 2003) y en la actualidad es uno de los temas organizacionales globales más discutidos (Dotun, Nneka y Akinlolu, 2013). Así, los trabajos asociados con el estudio del agotamiento emocional señalan que tiene consecuencias negativas para las empresas, destacando su impacto sobre el desempeño de la actividad laboral, y recientemente se continúa con el llamado a indagar sobre sus efectos (Baer et al., 2015). Por otra parte, respecto del cinismo de los empleados, con el nuevo milenio parece que este se ha incrementado, especialmente en ambientes organizacionales invadidos de desconfianza, escándalos y comportamientos oportunistas (Chiaburu et al., 2013), por lo que se vuelve necesario el estudio de sus antecedentes a una mayor profundidad, además de la indagación respecto de la forma en que las prácticas organizacionales pueden disminuir su presencia en la vida laboral.

En el contexto latinoamericano son escasas las investigaciones que indagan sobre las variables anteriores. Algunos estudios

indican que en México los trabajadores se enfrentan a condiciones laborales poco favorables, situación que los lleva a situaciones de estrés; desafortunadamente son pocos los estudios empíricos realizados (Villavicencio et al., 2014). En la frontera norte mexicana se destaca la presencia de la industria maquiladora de exportación (IME), la cual manufactura artículos para distintos sectores: electrónico, automotriz, aeroespacial y médico, por citar algunos. El programa de la IME es uno de los sectores industriales más dinámicos de la economía y representa un elemento importante del desarrollo mexicano (González y Barajas, 2004); su negocio estriba elementalmente en la venta (a entidades productivas localizadas fuera del territorio nacional) de servicios de ensamble, manufactura y administrativos (Kowarzyk, 1986). Esta industria se establece en México a mediados de los años sesenta (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI, 2007; Vera y Dutrénit, 2004; Zepeda y Middlebrook, 2006), y en sus inicios se caracterizó por plantas de ensamblaje manual y simple, mano de obra poco calificada y con salarios bajos (Villavicencio, 2004). Las primeras plantas maquiladoras, propiedad de empresas estadounidenses, se instalaron en ciudades como Tijuana y Ciudad Juárez (Zepeda y Middlebrook, 2006), dada su ubicación neurálgica para el transporte de partes y piezas (Villavicencio, 2004). En el caso de Ciudad Juárez, se destacan las empresas maquiladoras que manufacturan bienes para la industria automotriz.

Precisamente en el contexto de la IME que manufactura artículos para el sector automotriz, localizada en esa ciudad, este trabajo de investigación busca analizar el efecto de violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado. Es decir, se indaga si en empleados que ocupan posiciones operativas la violación del contrato psicológico impacta de forma directa e indirecta sobre el cinismo del empleado, a través de la mediación del agotamiento emocional. Como técnica de análisis estadístico se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales.

La estructura de este artículo incluye una revisión de la literatura sobre el contrato psicológico, el agotamiento emocional y el cinismo del empleado. Posteriormente se presenta la descripción metodológica, seguida del trabajo empírico, el análisis de resultados, así como la discusión y las conclusiones de la investigación.

2. Marco teórico

En esta sección se describen las características del contrato psicológico, el agotamiento emocional y el cinismo del empleado. Además, se sustentan teóricamente los planteamientos de las hipótesis desarrolladas. La sección cierra con la presentación del modelo conceptual propuesto en el cual se muestran las hipótesis descritas.

2.1. Contrato psicológico

El contrato psicológico es una variable clave para comprender tanto las actitudes de la gente hacia el trabajo y la empresa, como su comportamiento y bienestar psicológico (Bal, de Cooman y Mol, 2013; Gracia, Silla, Peiró y Fortes, 2006). La investigación de su impacto sobre las actitudes y comportamientos de los empleados se basa tanto en la teoría del intercambio social (Blau, 2009; Johnson y O'Leary, 2003; Suazo, 2009) como en la de la reciprocidad (Gouldner, 1960).

El contrato psicológico es distinto del formal, es más subjetivo (Zhao, Wayne, Glibkowski y Bravo, 2007), pero los trabajadores lo perciben como real (Blomme, van Rheede y Tromp, 2010). Se trata de un contrato no escrito que se da entre el empleado y el empleador (Rousseau, 1989), integrado por creencias individuales, modeladas indirectamente por la organización (Chiaburu et al., 2013; Rousseau, 1995).

Este constructo implica términos, condiciones y obligaciones de un acuerdo de intercambio, elementos de confianza, sentido de relación y expectativas sobre beneficios futuros (Robinson y Rousseau, 1994; Rousseau, 1989; Rousseau y Tijoriwala, 1998; Rousseau y Greller, 1994), y un concepto clave en él es que la persona, de forma voluntaria, está de acuerdo en realizar ciertas tareas, en función de su propia interpretación (Rousseau, 1995). En el contrato psicológico las expectativas del empleado están basadas en promesas percibidas que los directivos o empleados de la firma no necesariamente reconocen, y la percepción del empleado está asociada con la organización y no con un individuo en particular (Morrison y Robinson, 1997).

Los contratos psicológicos no siempre se cumplen (Rousseau, 1995). En ocasiones suceden eventos que llevan al empleado a percibir que la empresa está fallando o incumpliendo con lo ofrecido, lo cual deriva en la ruptura del contrato psicológico; una vez ocurrido lo anterior, el trabajador considera que el contrato ha sido violado, suceso que generalmente se asocia con sentimientos como la frustración y el enojo (Robinson y Rousseau, 1994; Robinson y Morrison, 2000; Rousseau, 1995; Zhao et al., 2007). Así, cuando el trabajador percibe que su empleador no está siendo recíproco con sus contribuciones, restituye el balance del intercambio social, cambiando su nivel de contribución a la organización, o incluso puede decidir abandonarla (Arshad, 2016).

2.2. Agotamiento emocional

El agotamiento emocional es una variable que también se considera relevante en términos organizacionales. Es una de las dimensiones del síndrome del quemado en el trabajo o *burnout* (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). Cuando existe agotamiento emocional, el trabajador se siente extremadamente fatigado (física o mentalmente), consecuencia de la exposición, de largo plazo, al estrés laboral (Yang, Tsai y Tsai, 2014). Asimismo, esta variable se refleja en la salud del empleado a través de una serie de dificultades somáticas: resfriados, problemas gastrointestinales, dolores de cabeza y trastornos del sueño (Wright y Cropanzano, 1998).

El agotamiento emocional es también resultado del cansancio cognitivo y de recursos energéticos que puede ocurrir cuando los empleados modifican sus expresiones o sentimientos emocionales con frecuencia o a través del tiempo (Liu y Roloff, 2015). A medida que los recursos emocionales se extinguen, los sentimientos de agotamiento emocional se incrementan y los trabajadores sienten que ya no son capaces de mantener un nivel psicológico estable (Maslach y Jackson, 1981). Por ello, el agotamiento emocional se considera la dimensión más crítica del síndrome de *burnout* y se ha convertido en una variable central para comprender ese fenómeno (Herda y Lavelle, 2012).

El agotamiento se presenta en todo tipo de empleados (Norlund et al., 2010). Además, no es un fenómeno que ocurre solo una vez, sino que la sobrecarga de trabajo, las demandas excesivas y la presión del tiempo en la organización van contribuyendo a su desarrollo (Bakker, Demerouti y Euwena, 2005; Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2003; Maslach et al., 2001).

Respecto de las variables que inciden sobre el agotamiento emocional, se incluyen la falta de reciprocidad y la ruptura del contrato psicológico, las cuales llevan a un proceso de fuga de recursos que daña el vínculo psicológico del trabajador con la empresa y que se traduce en desgaste emocional (Lapointe, Vandenberghe y Boudrias, 2013; Rose, Madurai, Thomas, Duffy y Oyebode, 2010). Por lo anterior, se propone que:

- H1. La violación al contrato psicológico impacta positivamente al agotamiento emocional del empleado.

2.3. Cinismo del empleado

En las últimas décadas se ha encontrado que un número importante de personas exhiben conductas cínicas hacia la organización que los emplea (Kanter y Mirvis, 1991; Kuo, Chang, Quinton, Lu y Lee, 2015; Enciso, Maskaly y Donner, 2017). Desde mediados de los años noventa, el cinismo surgió como una importante dimensión del comportamiento organizacional y desde sus inicios se ha vinculado con las condiciones laborales y de inestabilidad e inseguridad en el empleo (Cox y Pino, 2010; Acaray y Yildirim, 2017).

El cinismo del empleado representa un nuevo paradigma en la relación entre el empleado y el empleador (Cartwright y Holmes, 2006; Feldman, 2000). Es una actitud autodefensiva dirigida contra la firma empleadora (Abraham, 2000; Cole, Bruch y Vogel, 2006; Pino, del Campo y Ibarra, 2012) en la cual el trabajador cree que esta carece de integridad y consecuentemente exhibe emociones negativas, cambia su comportamiento y reduce su ciudadanía organizacional (Dean, Brandes y Dharwadkar, 1998).

El cinismo provoca desinterés en el trabajo (Maslach y Leiter, 2008); los empleados cínicos experimentan sensaciones de traición y pesimismo (Wanous, Reichers y Austin, 2004). Entre sus causas se encuentran el trabajo intenso, las largas horas de actividad, los estilos de liderazgos inefectivos, los nuevos desafíos en el sitio de trabajo, las continuas reducciones de la plantilla laboral, las metas cambiantes de la empresa, las relacionales laborales de corto plazo, las exigencias incrementales de desempeño, la naturaleza variante de las funciones y el desvanecimiento de roles (Cartwright y Holmes, 2006; Feldman, 2000; Pino et al., 2012).

El cinismo es la dimensión opuesta del *engagement* laboral; es una reacción inmediata y defensiva para enfrentar el agotamiento, en un intento del trabajador para poner distancia con diversos aspectos de su trabajo (Cartwright y Holmes, 2006; Maslach y Leiter, 2008). Por lo tanto, representa un fenómeno altamente peligroso que tiene el potencial de influir perjudicialmente en los resultados organizacionales y en los propios sujetos cínicos (Nicholson, Leiter y Laschinger, 2014; Salessi y Omar, 2014); por esto se afirma que incide negativamente en la eficacia (Cole et al., 2006) y en la gestión de los procesos de cambio en las instituciones (Reichers, Wanous y Austin, 1997). Dado que trabajos previos (Andersson, 1996; Johnson y O'Leary, 2003; Li et al., 2016; Pate, 2006) han encontrado que la violación al contrato psicológico es un antecedente del cinismo del empleado, se propone que:

- H2. La violación al contrato psicológico impacta positivamente al cinismo del empleado.

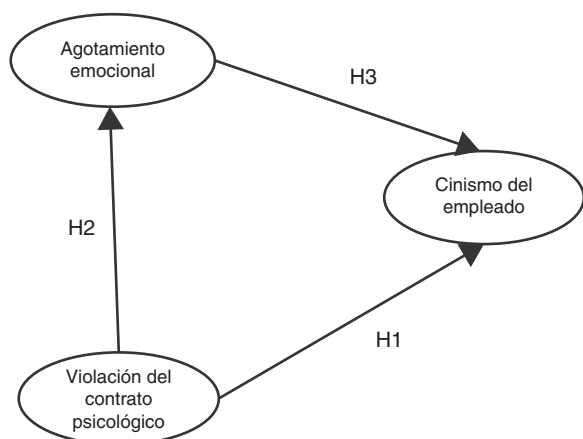


Figura 1. Modelo conceptual.
Fuente: elaboración propia.

2.4. Agotamiento emocional y cinismo del empleado

Tanto el agotamiento emocional como el cinismo del empleado son dimensiones del síndrome de *burnout*, el cual es una respuesta a la exposición prolongada de factores estresantes interpersonales crónicos en el trabajo (Leiter y Maslach, 2004). Trabajos empíricos recientes (Wong y Spence, 2015; Kranabetter y Niessen, 2016) han encontrado que el agotamiento emocional sostenido conduce al cinismo hacia la organización, como un esfuerzo por establecer una distancia cognitiva del empleado con respecto a varias facetas laborales. Asimismo, en la literatura se afirma que el agotamiento es un mediador entre la violación del contrato psicológico y el cinismo organizacional (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001; Leiter y Harvie, 1998), lo que implica que cuando los empleados creen que sus contratos se han violado existe la posibilidad de que consideren que la organización carece de integridad, pudiendo desarrollar sentimientos como frustración y enojo que pueden llevar al desarrollo de cinismo organizacional (Chiaburu et al., 2013). Por lo anterior, es posible suponer que:

- H3. El agotamiento emocional incide positiva y significativamente sobre el cinismo del empleado.

A continuación se presenta el modelo conceptual propuesto en el cual se exhiben las hipótesis antes descritas (fig. 1).

3. Metodología

El diseño de esta investigación es de corte cuantitativo, empírico y transversal. Se encuestó a personal que labora en el sector automotriz de industrias maquiladoras y manufactureras de exportación en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. El trabajo de campo se llevó a cabo en los meses de noviembre y diciembre de 2015. Se utilizaron dos tipos de muestreos no probabilísticos, por conveniencia y por bola de nieve. El primero de ellos se basa en la selección de un área donde transiten los sujetos de estudio, mientras que en el muestreo por bola de nieve los primeros encuestados ayudan a contactar sujetos del universo de estudio para ser encuestados, y estos a otros subsecuentes (Hair, Bush y Ortinau, 2010). Así, las personas fueron abordadas de dos formas: al ingreso o salida de su empleo, o a través de un mecanismo de bola de nieve, con la ayuda de amigos y conocidos. En ambos casos se explicó la intención del trabajo, y a las personas que dieron su consentimiento se les aplicó un cuestionario autoadministrado, con ítems tipo Likert, de cinco puntos de asignación de respuesta, donde 1 significó «totalmente

en desacuerdo» y 5 «totalmente de acuerdo». En total participaron 308 empleados.

Los sujetos que participaron en el estudio exhiben las siguientes características demográficas: el 71% de los encuestados laboran en el departamento de producción, en organizaciones con más de 250 empleados (94%); el 61% son hombres, el 52% están casados o viven en unión libre, el 40% se encuentran en un rango que tiene entre 20 y 30 años de edad; el 44% señalan contar con estudios académicos hasta de nivel secundaria (inconclusa o terminada), y el 64% indican que tiene al menos un año laborando en la empresa.

La medición de las variables latentes se llevó a cabo con escalas disponibles en la literatura. El agotamiento emocional se midió con 8 ítems de la escala propuesta por Maslach y Jackson (1981); la violación del contrato psicológico, con 4 ítems de la escala de Robinson y Morrison (2000), y el cinismo del empleado, con 6 ítems de la escala de Moreno, Rodríguez y Escobar (2001).

El análisis estadístico inferencial de los datos se llevó a cabo en dos etapas, de acuerdo con el procedimiento de análisis de modelos estructurales recomendado por Anderson y Gerbing (1988): en la primera fase se valoraron los atributos psicométricos del modelo de medida, a partir de un análisis factorial confirmatorio (AFC); posteriormente se valoró el modelo estructural propuesto, a través de un sistema de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (CBSEM). En ambos casos se utilizó el software estadístico EQS6.1. (Bentler 1985-2005), con el método de máxima verosimilitud (ML) y la corrección estadística de estadísticos robustos. Dado que el coeficiente normalizado de Mardia fue de 47,5773, se estableció que no existe normalidad multivariada en los datos.

La etapa uno se incluye en esta sección, dado que se trata de la validación de las escalas utilizadas en la investigación. En el modelo inicial de medición se incluían 18 ítems. Posteriormente, con los resultados del AFC, se depuró, eliminando 4 ítems que mostraban cargas bajas o residuales altos. Finalmente, el modelo se integró con 14 variables observables: 7 ítems de la variable agotamiento emocional; 3 ítems de la variable violación de contrato psicológico, y 4 ítems de la variable cinismo del empleado (cinis1, cinis2, cinis5 y cinis6). En este modelo, los criterios de bondad de ajuste convencionales cumplen con los puntos de corte convencionales (*Comparative Fit Index* (CFI) = 0,973, *Incremental Fit Index* (IFI) = 0,973; *McDonald's Fit Index* (MFI) = 0,915; *Bentler-Bonett Normed Fit Index* (BBNFI) = 0,938; *Bentler-Bonett Not-Normed Fit Index* (BBNNFI) = 0,967, y *Root Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA) = 0,049), con excepción del estadístico Satorra-Bentler (S-B) χ^2 (126,5502 con 74 grados de libertad [g.l.]), respecto del cual existe una dificultad implícita de utilizarlo como indicador único, dado que sus valores son menos significativos conforme el tamaño de la muestra se incrementa.

Con relación al modelo de medición, particularmente en lo que a validez convergente se refiere, se revisaron los valores de las cargas factoriales y los indicadores alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta y varianza extraída. Los resultados indican que los valores de las cargas factoriales se encuentran entre 0,596 (Agot2) y 0,880 (Cont2), en todos los casos con valores t superiores a 1,96, con lo que se evidencia la significancia estadística a un nivel de confianza del 95%. Por otra parte, el resto de los indicadores supera también los puntos de corte recomendados de 0,70 y 0,50, respectivamente (Bagozzi y Yi, 1988; Fornell y Larcker, 1981; Seidel y Back, 2009) (tabla 1).

Por otra parte, la validez discriminante se determinó con 3 pruebas: test del intervalo de confianza, test de la varianza extraída y test de la diferencia entre χ^2 . Como se muestra en la tabla 2, de acuerdo al test del intervalo de confianza, existe validez discriminante, ya que en dicho intervalo (± 2 errores estándar de la correlación entre los factores) no se incluye al 1,0 (ver bajo la diagonal) (Anderson y Gerbing, 1988). Por otra parte, de acuerdo con el test de varianza extraída, se compararon los valores de la raíz cuadrada de AVE (mostrados en la diagonal) con los coeficientes

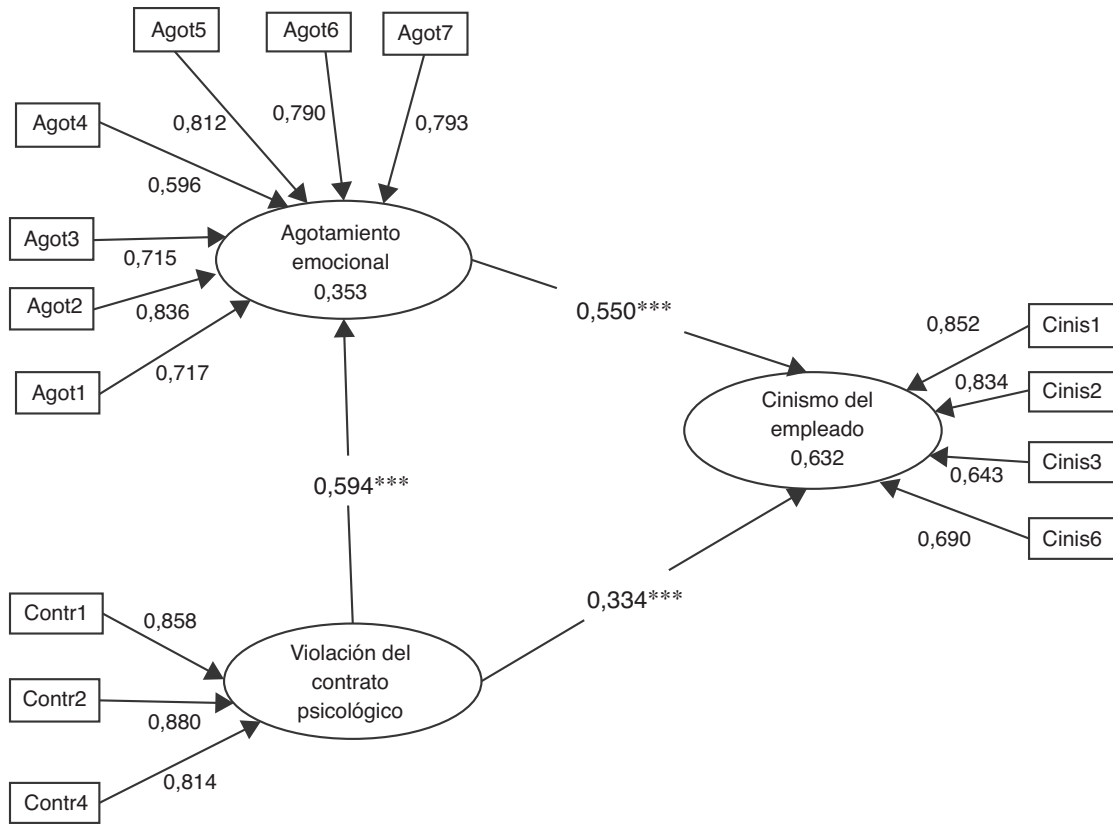


Figura 2. Modelo contrastado.

*** p < 0,01.

Fuente: elaboración propia con base en resultados de EQS.

Tabla 1
Indicadores de validez convergente del modelo de medición

	Agotamiento emocional	Cinismo del empleado	Violación del contrato psicológico
Alfa de Cronbach	0,901	0,844	0,883
Índice de fiabilidad compuesta (IFC)	0,902	0,844	0,887
Índice de varianza extraída (AVE)	0,570	0,578	0,724

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2
Validez discriminante de acuerdo criterios AVE e intervalo de confianza

	Agotamiento emocional	Cinismo del empleado	Violación del contrato psicológico
Agotamiento emocional	0,755	(0,575-0,747)	(0,494-0,694)
Cinismo del empleado	0,661	0,760	(0,658-0,838)
Violación del contrato psicológico	0,593	0,748	0,851

Fuente: elaboración propia.

de correlación entre las variables latentes incluidas en el modelo (exhibidos bajo la diagonal); si los primeros superan a los segundos, existe validez discriminante (Fornell y Larcker, 1981; Seidel y Back, 2009), lo cual sucede en este caso. Finalmente, la tercera prueba consistió en test de la diferencia entre χ^2 , a partir de lo cual se eligió el par de constructos con mayor correlación (0,748), en este caso cinismo y violación de contrato psicológico. Se corrió

un modelo de medición semejante al original, estableciendo en 1,0 el coeficiente de correlación entre dichas variables; finalmente se calculó el test de diferencias entre las χ^2 de los modelos. La χ^2 del modelo original (126,5502 con 74 g.l.) es significativamente menor que la del modelo modificado (209,5359 con 75 g.l.), con lo cual se reitera que existe validez discriminante entre las variables del modelo propuesto.

4. Resultados

En el contexto y muestra de estudio, los resultados indican que las 3 relaciones propuestas son estadísticamente significativas. Por una parte, se planteó que la violación al contrato psicológico incide de forma directa, positiva y significativa tanto sobre el agotamiento emocional del empleado (H1) como sobre el cinismo del empleado (H2). Los resultados confirman lo anterior, en ambos casos a un nivel $p < 0,001$ (H1, valor *path* estandarizado 0,594, $t = 9,105$; H2, *path* estandarizado 0,334, $t = 4,921$). Asimismo, se reitera la relación directa, positiva y significativa propuesta entre el agotamiento emocional y el cinismo del empleado, por lo que tampoco se rechaza H3 (valor *path* estandarizado 0,550, $t = 7,680$). Para fines de calidad del modelo, en la tabla 3 se presentan los indicadores de bondad de ajuste.

En la figura 2 se presenta el modelo contrastado. En él se incluyen los valores de las cargas factoriales de los constructos, los coeficientes *path* de las relaciones estructurales y el valor r^2 de las variables endógenas. Las tres relaciones incluidas en el modelo superan el punto de corte mínimo sugerido y son estadísticamente significativas (valores t superiores a 3,291 con un nivel de confianza del 99%) (Chin, 1998). Respecto del valor del coeficiente de determinación, el r^2 valora el grado en que el modelo explica

Tabla 3
Indicadores de bondad de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales

S-B χ^2	BBNFI	BBNNFI	CFI	IFI	MFI	RMSEA
126,5523 con 74 g.l.	0,938	0,967	0,973	0,973	0,915	0,049

BBNFI: Bentler Bonett Non-Normed Fit Index; BBNNFI: Bentler-Bonnet Non-Normal Fit Index; CFI: Comparative Fit Index; IFI: Incremental Fit Index; MFI: McDonald Fit Index; RMSEA: Root Mean Error of Approximation.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4
Relaciones estructurales planteadas en el modelo

Hipótesis	Path	Valor t	Resultado
H1. La violación al contrato psicológico impacta positivamente al agotamiento emocional del empleado	0,594	9,105	No rechazo
H2. La violación al contrato psicológico impacta positivamente al cinismo del empleado	0,334	4,921	No rechazo
H3. El agotamiento emocional incide positiva y significativamente sobre el cinismo del empleado	0,550	7,680	No rechazo

Fuente: elaboración propia con base en resultados de EQS.

los datos (Seidel y Back, 2009), de tal forma que si su valor es de 0,67 se considera sustancial; si es de 0,35 se valora como moderada, y si es de 0,19 es débil (Chin, 1998; Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009); los hallazgos evidencian que la violación del contrato psicológico explica de forma moderada al agotamiento del empleado ($r^2 = 0,353$), y que la violación del contrato psicológico conjuntamente con el agotamiento del empleado predicen de forma sustancial al cinismo del empleado ($r^2 = 0,632$).

En la tabla 4 se presentan las hipótesis contrastadas, con sus respectivos *paths*, valores *t* y el resultado de la comprobación. Como se comentó, las 3 hipótesis fueron estadísticamente significativas. Los hallazgos indican que, en la muestra investigada, la violación del contrato psicológico impacta de forma positiva y significativa tanto al agotamiento emocional (0,594, valor $t = 9,105$) como al cinismo del empleado (0,550, valor $t = 7,680$). Además, el agotamiento emocional impacta al cinismo del empleado (0,334, valor $t = 4,921$). Luego, queda claro que, en la muestra participante en el estudio, la violación del contrato psicológico provoca agotamiento y cinismo en el empleado.

5. Conclusiones

De un tiempo a la fecha, el entorno organizacional es cada vez más cambiante, complejo y retador. En ese contexto, el recurso humano es un activo con atributos que coadyuvan en el logro y conservación de ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, en ocasiones las condiciones de su gestión no son las adecuadas, y ello impacta negativamente no solo en las personas, sino también en el desempeño de la empresa.

En este trabajo de investigación se indagó, sobre una cadena de relaciones, que puede resultar virtuosa o viciosa, en función de su gestión: la violación del contrato psicológico lleva al agotamiento emocional y se desarrolla cinismo en el empleado. Los resultados obtenidos en la realidad empírica del sector automotriz que manufactura artículos para la industria maquiladora de exportación en la frontera norte de México confirman la existencia de esa relación. En el contexto y la muestra estudiada, cuando el trabajador percibe que su contrato psicológico se ha violado, siente frustración y estrés, lo que favorece el desarrollo de agotamiento emocional; posteriormente, una vez que cree que fueron incumplidas las promesas y los ofrecimientos que la empresa le hizo, se siente traicionado por ella, y en consecuencia desarrolla actitudes negativas, lo que lo lleva al desarrollo de cinismo: pierde interés y entusiasmo en su trabajo, considera que su trabajo no sirve para nada y duda sobre el valor del mismo. Tales resultados coinciden con afirmaciones previas disponibles en la literatura (Andersson, 1996; Bakker et al., 2005, 2003; Dean et al., 1998; Johnson y O'Leary, 2003; Lapointe et al., 2013; Li

et al., 2016; Maslach et al., 2001; Pate, 2006; Robinson y Rousseau, 1994).

Asimismo, los hallazgos confirman que la violación del contrato psicológico influye sobre el cinismo del empleado, con lo que se reitera lo expuesto en otros trabajos (Andersson, 1996; Johnson y O'Leary, 2003; Li et al., 2016; Pate, 2006). Es decir, cuando las creencias relacionadas sobre los términos, condiciones y obligaciones sobre la relación y expectativas del trabajo son quebrantadas por la organización, el empleado desarrolla cinismo organizacional. Desafortunadamente, cuando esto ocurre, se presentan consecuencias negativas para la empresa derivadas del poco interés del trabajador por su labor y del distanciamiento del mismo, y con ello se afectarán los resultados de la entidad (Cole et al., 2006; Maslach y Leiter, 2008).

Contextualmente, algunos antecedentes académicos (Cortés, 2015; Romero y Cruthirds, 2009) señalan que en México el ambiente laboral de muchas maquiladoras propicia condiciones para el desarrollo de agotamiento y cinismo en los empleados: trabajo intenso y extenuante, discriminación, reducciones de la plantilla en función de los requerimientos del mercado y procesos ineficientes de gestión del recurso humano, que generan pérdidas en términos productivos. Por lo anterior, se recomienda a los administradores tener especial cuidado en ello.

Asimismo, con relación al contrato psicológico, se considera crucial el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que en él se tienen los primeros contactos con los colaboradores y es precisamente en esa etapa donde se comienzan a crear las expectativas respecto de la organización. Por ello, tanto en esa fase, como de forma posterior, se debe evitar hacer promesas u ofrecer beneficios que la empresa no esté dispuesta o no pueda cumplir. Lo anterior coincide con algunas propuestas literarias recientes (Li et al., 2016; Romero y Cruthirds, 2009).

A semejanza de otros trabajos de investigación, existen limitaciones, ya que se trata de una investigación transversal, con una muestra no probabilística, realizada solo en el sector automotriz de la industria manufacturera y maquiladora de exportación situada en Ciudad Juárez, Chihuahua. En estudios futuros se recomienda indagar con una perspectiva longitudinal, en otros contextos y sectores, para así incrementar la validez externa de los resultados. Por otra parte, se recomienda también investigar si los factores demográficos (como el estado civil y el sexo) o los factores organizacionales (como la posición dentro de la firma) son relevantes en términos de las variables estudiadas.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269–292.
- Acaray, A. y Yildirim, S. (2017). The impact of personality traits on organizational cynicism in the education sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(1), 65–76.
- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–1418. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679604901102>
- Andersson, L. M. y Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449–469.
- Arshad, R. (2016). Psychological contract violation and turnover intention: Do cultural values matter? *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 251–264. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-10-2013-0337>
- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R. y Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1637–1657. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.0246>
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bakker, A., Demerouti, E. y Euwena, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A., Demerouti, E. y Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bal, P. M., de Cooman, R. y Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22(1), 107–122. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>
- Blau, P. M. (2009). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers (tercera reimpresión. Publicación original: New York, Wiley, c1964).
- Blomme, R. J., van Rheede, A. y Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144–162. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190903466954>
- Cartwright, S. y Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199–208. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C. y Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181–197. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach of structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 295–333.
- Cole, M. S., Bruch, H. y Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463–484.
- Cortés, Y. S. (2015). Mujeres trabajadoras de maquiladoras en Ciudad Juárez, Chihuahua y Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Un análisis comparativo de sus condiciones laborales. *Sinapsis - Revista de Investigación de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM*, 7(7), 218–232.
- Cox, J. C. y Pino, N. D. (2010). Cinismo y comportamiento organizacional: Una relación dialéctica. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(2), 7–16.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. y Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169.
- Dean, J. W., Brandes, P. y Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341–352.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dotun, F. O., Nneka, A. A. y Akinlolu, A. A. (2013). Job burnout and intention to quit: An empirical study of the Nigeria Police. *International Journal of Business & Economic Development*, 1(3), 25–36.
- Enciso, G., Maskaly, J. y Donner, C. (2017). Organizational cynicism in policing: Examining the development and growth of cynicism among new police recruits. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 40(1), 86–98.
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286–1300. <http://dx.doi.org/10.1177/00027640021955865>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gardner, D. G., Huang, G.-H., Niu, X., Pierce, J. L. y Lee, C. (2015). Organization-based self-esteem, psychological contract fulfillment, and perceived employment opportunities: A test of self-regulatory theory. *Human Resource Management*, 54(6), 933–953. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21648>
- González, E. L. y Barajas, M. D. R. (2004). Los procesos de aprendizaje en la industria electrónica maquiladora. ¿Una senda predefinida? En J. Carrillo y R. Partida (Eds.), *La industria maquiladora mexicana: aprendizaje tecnológico, impacto regional y entornos institucionales*. Tijuana, B.C.: El Colegio de la Frontera Norte.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <http://dx.doi.org/10.2307/2092623>
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M. y Fortes, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18(2), 256–262.
- Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. México D.F.: McGrawHill.
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Herda, D. N. y Lavelle, J. J. (2012). The auditor-audit firm relationship and its effect on burnout and turnover intention. *Accounting Horizons*, 26(4), 707–723.
- INEGI (2007). Estadísticas Económicas Industria Maquiladora de Exportación. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [consultado 7 Dic 2016]. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/maquiladora/ime/ime.pdf
- Johnson, J. L. y O'Leary, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627–647.
- Kanter, D. L. y Mirvis, P. H. (1991). Cynicism: The new American malaise. *Business & Society*, 91(77), 57–61.
- Kowarzyk, W. S. A. (1986). El establecimiento y la operación de las maquiladoras en México. In *Maquiladoras, su estructura y operación*. México, D.F.: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
- Kranabetter, C. y Niessen, C. (2016). Managers as role models for health: Moderators of the relationship of transformational leadership with employee exhaustion and cynicism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 1–21.
- Kuo, C.-C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C.-Y. y Lee, I. (2015). Gossip in the workplace and the implications for HR management: A study of gossip and its relationship to employee cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2288–2307. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.985329>
- Lapointe, É., Vandenberghe, C. y Boudrias, J.-S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 528–538. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.008>
- Leiter, M. P. y Harvie, P. (1998). Conditions for staff acceptance of organizational change: Burnout as a mediating construct. *Anxiety, Stress & Coping*, 11(1), 1–25. <http://dx.doi.org/10.1080/10615809808249311>
- Leiter, M. P. y Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. En P. Perrewé y D. C. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being. Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies* (pp. 91–134). Oxford, UK: JAI Press/Elsevier.
- Li, J., Wong, I. A. y Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1–10. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.010>
- Liu, E. y Roloff, M. E. (2015). Exhausting silence: Emotional costs of withholding complaints. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(1), 25–40. <http://dx.doi.org/10.1111/ncmr.12043>
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Moreno, B., Rodríguez, R. y Escobar, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 7(1), 69–78.
- Morrison, E. W. y Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <http://dx.doi.org/10.2307/259230>
- Nicholson, R. M., Leiter, M. P. y Laschinger, H. K. S. (2014). Predicting cynicism as a function of trust and civility: A longitudinal analysis. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 974–983. <http://dx.doi.org/10.1111/jonm.12073>
- Norlund, S., Reuterwall, C., Höög, J., Lindahl, B., Janlert, U. y Birgander, L. S. (2010). Burnout, working conditions and gender – results from the northern Sweden MONICA Study. *BMC Public Health*, 10, 326–334. <http://dx.doi.org/10.1186/1471-2458-10-326>
- Pate, J. (2006). The changing contours of the psychological contract: Unpacking context and circumstances of breach. *Journal of European Industrial Training*, 30(1), 32–47. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590610643860>
- Pino, N. D., del Campo, A. M. y Ibarra, D. V. (2012). Manejo del cinismo organizacional: La oportunidad del líder. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 5(2), 7–16.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. y Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48–59.
- Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., Bordia, S. y Chapman, G. J. (2015). If you wrong us, shall we not revenge? Moderating roles of self-control and perceived aggressive work culture in predicting responses to psychological contract breach. *Journal of Management*, 41(4), 1132–1154. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206312443557>

- Robinson, S. y Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T).
- Robinson, S. y Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Romero, E. J. y Cruthirds, K. W. (2009). Understanding employee turnover patterns in Mexican maquiladoras. *Journal of Centrum Cathedra*, 2(1), 62–71.
- Rose, J., Madurai, T., Thomas, K., Duffy, B. y Oyeboode, J. (2010). Reciprocity and burnout in direct care staff. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 17(6), 455–462. [http://dx.doi.org/10.1002/cpp.688](https://doi.org/10.1002/cpp.688)
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. [http://dx.doi.org/10.1007/BF01384942](https://doi.org/10.1007/BF01384942)
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Romero, E. J. y Cruthirds, K. W. (2009). Understanding employee turnover patterns in Mexican maquiladoras. *Journal of Centrum Cathedra*, 2(1), 62–71.
- Rose, J., Madurai, T., Thomas, K., Duffy, B. y Oyeboode, J. (2010). Reciprocity and burnout in direct care staff. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 17(6), 455–462. [http://dx.doi.org/10.1002/cpp.688](https://doi.org/10.1002/cpp.688)
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. [http://dx.doi.org/10.1007/BF01384942](https://doi.org/10.1007/BF01384942)
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. y Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385–401. [http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930330308](https://doi.org/10.1002/hrm.3930330308)
- Rousseau, D. y Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 679–695. [10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N).
- Salessi, S. y Omar, A. (2014). Cinismo organizacional: Consecuencias sobre la salud mental de los trabajadores. *Psicología y Salud*, 24(2), 269–277.
- Seidel, G. y Back, A. (2009). Success factor validation for global ERP programmes. Paper presented at the 17th European Conference on Information Systems. Verona.
- Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 136–160. [http://dx.doi.org/10.1108/02683940910928856](https://doi.org/10.1108/02683940910928856)
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. y Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206. [http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00214-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00214-3)
- Vera, A. O. y Dutrénit, G. (2004). Las Pymes ante las redes de proveedores de la maquila: ¿reto o utopía? En J. Carrillo y R. Partida (Eds.), *La industria maquiladora mexicana: aprendizaje tecnológico, impacto regional y entornos institucionales*. Tijuana, B.C.: El Colegio de la Frontera Norte.
- Villavicencio, D. (2004). La configuración del entorno institucional de las maquiladoras y las nuevas formas de interacción binacional. En J. Carrillo y R. Partida (Eds.), *La industria maquiladora mexicana: aprendizaje tecnológico, impacto regional y entornos institucionales*. Tijuana, B.C.: El Colegio de la Frontera Norte.
- Villavicencio, E., Jurado, S. y Valencia, A. (2014). Work engagement and occupational burnout: Its relation to organizational socialization and psychological resilience. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(2), 45–55. [http://dx.doi.org/10.5460/jbhsi.v6.2.47026](https://doi.org/10.5460/jbhsi.v6.2.47026)
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. y Austin, J. T. (2004). Cynicism about organizational change: An attribution process perspective. *Psychological Reports*, 94(3c), 1421–1434. [10.2466/pr0.94.3c.1421-1434](https://doi.org/10.2466/pr0.94.3c.1421-1434).
- Wong, C. A. y Spence, H. K. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(12), 1824–1833. [http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.09.006](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.09.006)
- Wright, T. A. y Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493.
- Yang, F.-H., Tsai, Y.-S. y Tsai, K.-C. (2014). The Influences of ethical climate on turnover intention: The mediating role of emotional exhaustion. *International Journal of Organizational Innovation*, 6(4), 72–89.
- Zepeda, E. y Middlebrook, K. J. (2006). Ensamble y manufactura en la industria maquiladora: ¿Corriendo para permanecer en el mismo lugar? En K. J. Middlebrook y E. Zepeda (Eds.), *La industria maquiladora de exportación: Ensamble, manufactura y desarrollo económico*. México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. y Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. [http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x)