
**La deshumanización y la percepción de justicia en relación con los
comportamientos incívicos e intención de abandono en las organizaciones.**

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Facultad de Psicología y Logopedia, Universidad
de La Laguna Curso académico 2023-2024

Autora:

Nathalie Carolina Dorta Pestano

Tutora:

Naira Delgado

Julio 2024

Índice

Resumen.....	3
Justificación y Marco teórico.....	5
1.Conductas laborales contraproducentes.....	5
2.Deshumanización organizacional, Percepción de justicia en el trabajo e Intención de abandono.....	7
Objetivo e hipótesis.....	11
Método.....	11
1.Participantes.....	11
2.Instrumentos.....	11
3.Procedimiento.....	12
Resultados.....	13
Discusión y conclusiones.....	18
Anexos.....	24

Resumen

El objetivo principal de este estudio es detectar en qué medida influye la deshumanización organizacional y la percepción de justicia interpersonal en los comportamientos contraproducentes de los trabajadores y la intención de abandono del puesto de trabajo tanto en empresas públicas como privadas.

Para ello, con una muestra de 61 empleados, se realizó un análisis de correlación entre las dimensiones de las variables anteriormente mencionadas y además una regresión lineal para medir la existencia de relaciones entre las variables; deshumanización organizacional, percepción de justicia interpersonal, y la intención de abandono, con los comportamientos contraproducentes interpersonales o hacia la organización. Los resultados obtenidos indican que efectivamente la deshumanización correlaciona positivamente con las conductas contraproducentes entre los miembros de la organización y también hacia la organización, y esta situación hace que aumente la intención de abandono del puesto de trabajo. En este trabajo se constata la necesidad de que las empresas tanto públicas como privadas aborden este problema que hasta ahora lo han dejado en segundo plano.

Palabras clave: conductas laborales contraproducentes, deshumanización organizacional, percepción de justicia interpersonal en el trabajo.

Abstract

The main objective of this study is to detect to what extent organizational dehumanization and the perception of interpersonal justice influence the counterproductive behaviors of workers and the intention to leave the job in both public and private companies.

To do this, with a sample of 61 employees, a correlation analysis was carried out between the dimensions of the aforementioned variables and also a linear regression to measure the existence of relationships between the variables; organizational dehumanization, perception of interpersonal justice, and intention to abandon, with counterproductive interpersonal or organizational behaviors. The results obtained indicate that dehumanization actually correlates positively with counterproductive behaviors among members of the organization and also towards the organization, therefore, this situation increases the intention to leave the job. This work confirms the need for both public and private companies to address this problem, which until now has been left in the background.

Keywords: counterproductive work behaviors, organizational dehumanization, perception of justice at work.

Justificación y Marco Teórico.

La deshumanización de las empresas es un problema que se ha ido extendiendo en los últimos años en nuestra sociedad. Considerar a las personas como simples recursos humanos nos ha convertido en cifras, en números que a veces sólo sirven para configurar estadísticas y datos macroeconómicos. Muchas voces denuncian que en las últimas décadas las empresas se están convirtiendo en espacios deshumanizados donde el beneficio económico prevalece siempre sobre cualquier otro aspecto, incluso por encima de la salud de las personas.

Los comportamientos incívicos en el lugar de trabajo y la deshumanización en las empresas pueden estar interrelacionados y afectarse mutuamente. Los comportamientos incívicos como la falta de respeto, la agresión verbal, el sabotaje, la exclusión social y otros comportamientos negativos, pueden surgir en un entorno deshumanizado en la empresa y es importante detectar dicho problema en las organizaciones ya que pueden conllevar a perpetuar la deshumanización en el entorno laboral, contribuyendo a la creación de un ambiente tóxico, caracterizado por la falta de confianza, el conflicto interpersonal, la falta de colaboración, lo que impacta negativamente en la satisfacción laboral de los empleados, al afectar su motivación, desarrollo profesional, la calidad de las relaciones en el trabajo, por tanto el rendimiento en el trabajo y aumentar la intención de abandono.

El propósito de este estudio es conocer si la deshumanización organizacional, la percepción de injusticia interpersonal y la intención de abandono del trabajo se relacionan con mayores niveles de comportamientos contraproducentes en el trabajo.

1. Conductas laborales contraproducentes.

Las conductas laborales contrarias a la productividad o contraproducentes son

aquellas conductas intencionales ejecutadas por parte de un miembro de la organización, y que son percibidas por esta como contrarias a sus intereses legítimos (Sackett, 2002).

Según Spector (2002), las conductas laborales contraproducentes son aquellos comportamientos que están dirigidos a hacer daño y para los que no se puede contar con el empleado. Éstos se pueden dividir en interpersonales (ej., agresiones, amenazas, rumores) y organizacionales (ej., sabotaje, robo, ausentismo). Cullen y Sackett (2003) señalan que se hace necesario distinguir los dos tipos de razones que llevan a la manifestación de las conductas laborales contraproducentes: iniciadas y reactivas. Las conductas laborales contraproducentes pueden ser iniciadas por la persona para satisfacer alguna necesidad o motivo; por ejemplo, robar, llamar la atención, por algún beneficio, o por el mero hecho de tomarse el riesgo. Por otro lado, las conductas laborales contraproducentes también pueden darse por una respuesta a algún evento que se da en la organización, ya sea un evento real o percibido; por ejemplo, se puede dar por venganza, represalia, escape, percepción de injusticia o incumplimiento del contrato psicológico, por eso se le llama reactiva. A través del estudio de las conductas contraproducentes, cómo se desarrollan y qué influencias generan en su entorno podemos dilucidar las consecuencias en el clima laboral y en qué grado influye en la organización. Robinson y Bennett (1995) definen las conductas laborales contraproducentes como comportamientos voluntarios o discrecionales que violan normas organizacionales significativas que así haciéndose amenazan el bienestar de una organización, sus miembros o ambas. Sackett y DeVore (2001) identifican dos factores que podrían explicar las conductas anti productivas. Por un lado, estaría la inconformidad interpersonal, conductas que se orientan a perjudicar a las personas en el lugar de trabajo y la inconformidad organizacional, aquellas que apuntan a perjudicar a la organización en su totalidad. Dichas inconformidades hacen que surjan una serie de comportamientos que atentan al desarrollo del trabajo y generan situaciones disruptivas o de conflicto elegidas de forma voluntaria en respuesta a la injusticia e inequidad que los trabajadores perciben.

Varios estudios se han centrado en identificar los antecedentes de las conductas

laborales contraproducentes. Muchinski, (2002) señala que las manifestaciones de comportamientos contraproducentes pueden basarse en el incumplimiento del contrato psicológico y la injusticia organizacional.

Además, las conductas laborales contraproducentes pueden afectar el bienestar de los empleados víctimas de estas manifestaciones, Andersson y Pearson (1999), lo cual también pudiera implicar más gastos en los seguros médicos, compensaciones, ausentismo, entre otros.

Existen evidencias empíricas de los posibles efectos de los comportamientos de “incivismo” sobre la persona y la organización, estas investigaciones apuntan a que el “incivismo” se asocia con abandono del trabajo, disminución en el esfuerzo, el tiempo, la productividad y el funcionamiento en el trabajo; pérdida de credibilidad y lealtad en la organización; bajos niveles de satisfacción laboral; elevados niveles de emociones negativas (distrés psicológico, ansiedad, depresión, hostilidad); burnout; y bajos niveles de bienestar físico y psicológico (Cortina, et al., 2001). indican además que las conductas contraproducentes tienen importantes consecuencias tanto para la organización como para los empleados y para las personas a las que se presta servicio. Hakstian y cols. (2002) señalan que estas manifestaciones tienen un impacto sustancial en la efectividad organizacional.

2. Deshumanización organizacional, percepción de injusticia e intención de abandono

La deshumanización organizacional consiste en la percepción que tienen los empleados de ser tratados mecánicamente o como objetos por parte de la organización para la que trabajan, un estudio ha mostrado que la percepción de deshumanización organizacional produce un aumento del agotamiento emocional, quejas físicas y una reducción de la satisfacción laboral en los empleados (Caesens, 2017).

La deshumanización se concibe como un fenómeno psicológico por el que se percibe

a otros seres humanos como si no fuesen plenamente humanos o, al menos, como si fuesen menos humanos que el endogrupo, Haslam, (2006). Esta percepción deshumanizada se asocia a varios factores; algunos de ellos se relacionan con la calidad del trabajo, como son el tipo de tareas a realizar, el tipo de trabajo a realizar, o el espacio físico en el que los trabajadores realizan sus actividades, Algunos estudios afirman que aquellos empleados que se sienten deshumanizados por su organización experimentan niveles bajos de bienestar y muestran peores indicadores de salud (Christoff, 2014).

Basándose en la teoría de justicia sugerida por Tepper,(2000) , tras la realización de diferentes estudios ha encontrado evidencia de que los subordinados que percibían que sus supervisores eran más abusivos tenían más probabilidades de renunciar a sus trabajos. En el caso de los subordinados que permanecieron en sus puestos, la supervisión abusiva se asoció con una menor satisfacción laboral y vital, un menor compromiso normativo y afectivo y un mayor compromiso de continuidad, conflicto entre el trabajo y la familia y malestar psicológico

Por esto es importante que las empresas cuiden la satisfacción laboral de sus trabajadores, ya que puede verse afectada por la deshumanización dentro de las organizaciones, por ejemplo, la justicia interpersonal, que se le considera como variable que influye en la satisfacción laboral, cuando los trabajadores perciben que son tratados justamente presentan actitudes positivas hacia el trabajo, de lo contrario, cuando el trabajador percibe que el trato es injusto se generan tensiones, desmotivación e incluso, insatisfacción laboral.

Hoy en día, el estudio sobre cómo afecta la deshumanización en las organizaciones en los comportamientos contraproductivos de los trabajadores aún se encuentra frente a desafíos importantes, es un campo que aún se encuentra muy poco explorado. De hecho, en el ámbito laboral, la deshumanización se ha considerado tradicionalmente una estrategia necesaria e inevitable, y aún es habitual que se considere que ayuda a las personas que mantienen posiciones de poder a tomar decisiones racionales, aunque causen daños a sus trabajadores (Christoff, 2014). En este estudio nos preguntamos si la deshumanización

organizacional se asociará a un mayor nivel de comportamientos contraproductivos en el trabajo, entendiendo que se pueden producir de forma reactiva al trato despersonalizado percibido.

La justicia organizacional percibida se entiende como la apreciación del trabajador sobre el grado en que la organización proporciona a sus empleados un trato apropiado, justo y respetuoso, así como información precisa y adecuada, sin dejar de lado los recursos y reconocimientos (Chernyak-hai y Tziner, 2014). La justicia organizacional tiene consecuencias sobre aspectos como el bienestar de los trabajadores, el clima organizacional, o la satisfacción de los beneficiarios del servicio (Hurtado, 2014).

La justicia organizacional es una dimensión del clima organizacional. De esta manera, hay una relación entre el clima organizacional y la percepción de justicia, pues están relacionados en el sentido de que ambos tienen que ver con cómo se trata a las personas en el lugar de trabajo (Rubino, 2018). Si los miembros de un mismo grupo experimentan las mismas políticas, decisiones y tratamiento, se espera que surja una equidad en las unidades del trabajo, y con ello un clima justo. Las percepciones de justicia se construyen socialmente, es decir, se generan a través de la calidad de la justicia interactiva. De esta manera, se puede resumir el clima de justicia como la percepción de la justicia colectiva, dicho de otra manera, que los miembros de un mismo equipo perciben un trato similar los unos a los otros. Según González (2017), los niveles de justicia que perciben los trabajadores en los procedimientos, la distribución de recompensas y el trato que les brindan sus superiores fomenta un determinado clima en la organización, de esta manera, concluye que, si se tenía un clima laboral positivo y una percepción de justicia organizativa positiva, no se generarían comportamientos contraproducentes para la empresa.

En este constructo juega un rol determinante a la forma como el trabajador percibe las compensaciones procedimientos, accesibilidad a la información y relaciones interpersonales, dentro de su ambiente laboral. Se basa en una estimación por parte del trabajador, más que en indicadores establecidos por la misma organización. Colquitt (2001)

refiere que la justicia organizacional presenta cuatro dimensiones. La justicia distributiva, describe el grado de actitud en que los resultados son recompensados; la justicia procedimental, refleja la percepción de equidad, tomando en cuenta el grado de coherencia, precisión y ética, sobre los procesos en la toma de decisiones; la justicia informacional, es la percepción de adecuación en que la información sobre procesos y resultados esperados son transmitidas; y la justicia interpersonal, es el grado percibido de dignidad y respeto mostrado por las autoridades en la interacción con el trabajador, en este estudio nos centramos en la justicia interpersonal.

Una de las consecuencias de la deshumanización es la intención de abandono del trabajo. Esta ha sido entendida como la voluntad consciente y deliberada de dejar la organización. Suele medirse con referencia a un periodo de tiempo específico y se considera como el último paso de una serie de pensamientos, que han llevado al profesional a considerar abandonar su trabajo e intentar buscar uno alternativo (Mobley et al., 1978). Es posible que la intención de abandono sea un precursor de comportamientos contraproductivos. La falta de estudios en esta línea nos ha llevado a incorporar la intención de abandono de forma exploratoria, con el objetivo de explorar su posible relación con el desarrollo de conductas contraproductivas.

Objetivo

El propósito de esta investigación es indagar en qué medida la percepción que tienen los trabajadores de deshumanización y de justicia interpersonal en su entorno laboral, está relacionada con el desarrollo de conductas contraproductivas y con la intención de abandono. En este sentido, se espera que:

H1. La deshumanización organizacional se relacionará positivamente con la realización de conductas contraproductivas.

H2. La percepción de justicia interpersonal se relacionará negativamente con conductas

contraproductivas.

H3. Las conductas contraproductivas organizacionales tendrán una mayor relación con la deshumanización organizacional que las conductas contraproductivas interpersonales.

Método

1. Participantes

Los participantes del presente estudio se seleccionaron por medio de un muestreo por conveniencia, componiéndose de profesionales que desempeñan sus funciones en distintos puestos de trabajo y centros públicos y privados de la isla de Tenerife, todos los participantes estaban empleados, lo cual era un criterio para su participación.

Para este estudio se contó con la participación de un total de 61 personas, con una edad media de 44,5 años (rango de edad entre los 24 y los 67 años). La muestra estuvo formada por 39 mujeres y 29 hombres.

2. Instrumentos

- *Escala de justicia interpersonal en las organizaciones.* Se utilizaron 4 ítems, extraídos de la Escala de percepción de justicia interpersonal de Colquitt (2001). Se desarrolló mediante una escala Likert, de 6 puntos, donde 0 significa totalmente en desacuerdo y 6 totalmente desacuerdo.

- *Índice de Conductas Laborales Contraproducentes:* Se utilizó el Índice de Conductas Laborales Contraproducentes desarrollado por Rosario-Hernández y Rovira (2008), concretamente, se incluyeron 7 reactivos para la dimensión de conductas laborales contraproducentes de tipo inter- personal y 11 para la dimensión de conductas laborales contraproducentes de tipo organizacional. Se desarrolló mediante una escala Likert, tiene un formato de contestación de “Nunca” hasta “Siempre” en un continuo numérico del 1 al 5.

- *Escala de Deshumanización Organizacional*: Se ha utilizado se ha utilizado el Cuestionario de Deshumanización Organizacional (Caesens, Stinglhamber, Demoulin y De Wilde, 2017), Esta escala se compone de 10 ítems, en los que se debe indicar el grado de acuerdo mediante una escala tipo Likert de 6 puntos, donde 0 significa totalmente en desacuerdo y 6 significa totalmente de acuerdo.
- *Escala de Intención de abandono (TIS-6)*: se ha utilizado la escala desarrollada por Bothma y Roodt (2013). Tiene seis ítems que se contestan con una escala Likert de cinco puntos cuyas descripciones son específicas para cada pregunta, donde 0 significa Nunca y 5 significa siempre.

3. Procedimiento

En el formulario, en primer lugar, se presentó una breve descripción del motivo de la investigación, asegurando el total anonimato de la información proporcionada, por el que se pidió a los participantes que respondieran de forma totalmente sincera y advirtiéndoles además la ausencia de respuestas correctas e incorrectas.

Con el fin de llegar al público objetivo, distribuimos por diferentes vías los formularios, correo electrónico y WhatsApp, agradeciendo la cumplimentación del cuestionario y solicitando su difusión a otros compañeros de profesión.

Análisis de datos.

El análisis de los datos se realizó con el programa Jamovi 2.3.24. Concretamente, se llevaron a cabo los siguientes análisis: estadísticos descriptivos, correlaciones, y regresiones.

- Análisis descriptivos (media y desviación típica). Con la intención de conocer las características sociodemográficas de la muestra y las puntuaciones medias de cada

dimensión recogida en los instrumentos utilizados.

- Matriz de correlaciones con el fin de observar las posibles relaciones estadísticamente significativas que pueden existir entre las variables estudiadas (justicia interpersonal, intención de abandono, deshumanización, conductas contraproductivas entre los miembros de la organización, conductas contraproductivas hacia la organización y sus correspondientes dimensiones.
- Análisis de regresión lineal, con el fin de medir el ajuste del modelo y las variables en estudio.

Resultados

1. Análisis descriptivo:

En la tabla 1 se muestran los datos relativos al número total de encuestados (N), valores perdidos (es decir, de la muestra no es válido el dato para evaluarlo), desviación estándar, y media en cada una de las variables examinadas.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos para las variables de estudio

	N	Perdidos	Media	Desviación Estándar
Justicia interpersonal	61	1	5,74	1,49
Intención de abandono	61	1	2,42	0,97
Deshumanización	61	1	3,95	1,43
CC_Interpersonales	61	1	1,46	0,38
CC_Organizacionales	61	1	1,25	0,24

En la tabla 2, se presentan los resultados del análisis de correlaciones, con el que se analiza en qué medida están interrelacionadas las variables objeto de estudio: Justicia interpersonal,

Intención de abandono, Deshumanización, Conductas Contraproductivas Interpersonales y Conductas Contraproductivas Organizacionales.

Para este análisis tomamos en cuenta que un valor R de Pearson positivo significa que los valores se incrementan en la misma dirección y si es negativo significa que las variables se relacionan de forma inversa, es decir que a medida en que una variable aumenta la otra disminuye.

Se evidencia en estos resultados la relación positiva entre las variables, deshumanización en la organización e intención de abandono, es decir a mayor percepción de deshumanización en la organización mayor intención de abandono, otra relación positiva entre variables se produce entre la percepción de justicia interpersonal en el trabajador y las conductas contra productivas entre los miembros de la organización. Por otra parte, la deshumanización organizacional y la intención de abandono también crecen en la misma dirección que las conductas contra productivas hacia la organización.

Tabla 2*Matriz de correlaciones de las dimensiones de justicia interpersonal, intención de abandono*

		Justicia Interpersonal	Intención de abandono	Deshumanización	CC_Interpersonales	CC_Organizacionales
Justicia interpersonal	R de Pearson	—				
	valor p	—				
Intención de abandono	R de Pearson	-0.42	—			
	valor p	< .001	—			
Deshumanización	R de Pearson	-0.05	0.55	—		
	valor p	0.73	< .001	—		
CC_Interpersonales	R de Pearson	0.15	-0.22	0.06	—	
	valor p	0.25	0.09	0.65	—	
CC_Organizacionales	R de Pearson	-0.04	0.04	0.15	0.36	—
	valor p	0.77	0.76	0.24	0.004	—

2. Análisis de regresión lineal:

A continuación, para comprobar el valor predictivo de las dimensiones de justicia interpersonal, intención de abandono, deshumanización organizacional y el tiempo de experiencia en el puesto en los Índices de Conductas Contra productivas a la Organización (ICLG_ORG) y los Índices de Las Conductos Contra productivos entre los miembros de la organización (ICLG_INT), se llevaron a cabo dos análisis de regresión múltiple (véase Tablas 3 y 4).

Tabla 3

Modelo de Regresión lineal, Conductas Contraproducentes entre miembros de la organización.

Modelo	R	R2
1	0.332	0.110

Predictor	Estimador	EE	t	p
Constante	1.55	0.39	3.96	<.001
Justicia interpersonal	-0.003	0.04	-0.09	0.93
Intención de abandono	-0.15	0.07	-2.19	0.03
Deshumanización	0.08	0.04	1.92	0.06
Edad	-7.82	0.005	-0.16	0.87

En este caso para los dos modelos, los valores R² son positivos, aunque relativamente bajos. En el primer modelo, las variables de intención de abandono y

deshumanización son las que entran en el modelo explicando parte de la varianza de los comportamientos contra productivos entre los miembros de la organización y contra la organización. En el segundo modelo, la edad es la variable que mejor predice los comportamientos contra productivos interpersonales: a mayor edad, menor es la puntuación en conductas de este tipo. La deshumanización muestra una significación marginal.

Tabla 4

Modelo de Regresión lineal, Conductas Contraproducentes hacia la organización

Modelo	R	R2			
1	0.389	0.152			
Predictor	Estimador	EE	t	p	
Constante	1.70	0.25	6.85	<.001	
Justicia interpersonal	-0.025	0.02	-1.06	0.30	
Intención de abandono	-0.58	0.04	-1.34	0.19	
Deshumanización	0.05	0.03	1.75	0.09	
Edad	-0.008	0.003	-2.63	0.01	

Discusión y Conclusiones

El propósito de este estudio fue detectar en qué medida influye la deshumanización organizacional y la percepción de justicia interpersonal en los comportamientos contraproductivos de los trabajadores y la intención de abandono del puesto de trabajo tanto en empresas públicas como privadas, por lo tanto, los resultados obtenidos nos permiten extraer una serie de conclusiones.

En primer lugar se confirma que la deshumanización organizacional se relaciona positivamente con la realización de conductas contraproductivas. En segundo lugar, la percepción de justicia interpersonal se relaciona negativamente con conductas contraproductivas, es decir, a medida que aumenta la percepción de justicia interpersonal se reducen las conductas contraproductivas entre los empleados de la organización o de estos hacia la organización. En tercer lugar, las conductas contraproductivas organizacionales tienen menor relación con la deshumanización organizacional que las conductas contraproductivas interpersonales y en estas últimas influye considerablemente la edad, a mayor edad menor conductas contraproductivas de este tipo.

Estos resultados tienen una serie de implicaciones prácticas relevantes, se puede hacer ver a las organizaciones la importancia de que tomen medidas para evaluar la alteración de estas variables en su ámbito laboral, ya que suelen ser invisibles ante responsables de departamentos de RRHH y tienen importantes repercusiones en la productividad de la empresa.

Investigaciones futuras podrían explorar con mayor detalle, tipos de comportamientos contraproductivos y así establecer procedimientos habituales de recogida de datos según la experiencia de los empleados que permitan a los responsables de RRHH detectar de manera preventiva posibles inconvenientes de este tipo y así lograr mejor ambiente laboral, menor intención de abandono y por lo tanto mejores resultados para la empresa.

El estudio realizado presenta una serie de limitaciones. En primer lugar, el tamaño de la muestra es relativamente pequeño, por lo que sería conveniente realizar este estudio en una muestra mayor. En segundo lugar, sería interesante abordar el estudio en muestras que se dediquen a profesiones específicas, (maestros, médicos, empleados públicos, etc.), ya que es posible que los resultados obtenidos varíen en diferentes contextos laborales.

Referencias

- Andersson, L.M. y Pearson, C.M.(1999) Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*. 24(3). 452-471.
- Aguilar, N., Magaña, D., & Surdez, E. (2010). Importancia de la satisfacción laboral.
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12.
- Caesens, G., Nguyen, N., & Stinglhamber, F, (2018). Abusive supervision and organizational dehumanization. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 709-728. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9592-3>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employee´s well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 527-540.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–12.
- Christoff, K. (2014). Dehumanization in organizational setting: Some scientific and ethical considerations. *Frontier in Human Neuroscience*, 8, 1-5.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of justice: a construct validation measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. y Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64-80.

Cullen, M. J. & Sackett, P. R. (2003). Personality and Counterproductive Workplace Behavior. En M. R. Barrick & A. M. Ryan. (Eds.), *Personality and work*, 150–182.

DeVellis, R.F. 1991. Scale Development. Theory and Applications. Newbury Park, CA: Sage

Hakstian, A.R., Ferrell, S. & Tweed, R.G.(2002). The assessment of counterproductive tendencies by means of the California Psychological Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 58-86.

Haslam, N. & Loughnan, S. (2014). Dehumanization and Infrhumanization. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 399-423.

Hurtado, K. (2014). Relación entre la percepción de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de una universidad privada de Bogotá. Universidad Católica de Colombia

Muchinsky, P. (2001). Psicología Aplicada al Trabajo. España: Paraninfo.

Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.

Myriam N. Bechtoldt, Conny Welk, Dieter Zapf & Johannes Hartig. (2007). Main and

moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.

Rosario-Hernández y Rovira (2008). Desarrollo y Validación del Índice de Conductas Laborales Contraproducentes (ICLC) *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 7-, 16-27.

Rubino, C., Avery, D. R., McKay, P. F., Moore, B. L., Wilson, D. C., Van Driel, M. S., & McDonald, D. P. (2018). And justice for all: How organizational justice climate deters sexual harassment. *Personnel Psychology*, 71, 519-544.

Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behavior: Dimensionality and relationships with facets of work performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 5-11

Sackett, P.R. y DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Ed.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. 1, 145-164.

Spector, P.E. (2002). *Psicología industrial organizacional: Investigación y práctica*. México: Editorial El Manual Mo-derno

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management*

Journal, 43(2), 178-190.

Anexos

Escala de Justicia interpersonal:

1	Mi supervisor/a me trata de manera cordial.
2	Mi supervisor/a me trata con dignidad.
3	Mi supervisor/a me trata con respeto.
4	Mi supervisor/a se abstiene de hacer comentarios inapropiados.

Escala de Deshumanización Organizacional:

1	Mi organización me hace sentir que un trabajador es tan bueno como cualquier otro.
2	Mi organización no dudaría en reemplazarme si eso permitiera a la compañía obtener mayores beneficios.
3	Si mi trabajo pudiera ser realizado por una máquina o un robot, mi organización no dudaría en reemplazarme por esta nueva tecnología.
4	Mi organización me considera como una herramienta a usar para sus propios fines.
5	Mi organización me considera como una herramienta para su propio éxito.
6	Mi organización me hace sentir que lo único importante es mi desempeño laboral.
7	Mi organización sólo está interesada en mí cuando me necesita.
8	Lo único que cuenta en mi organización es lo que yo pueda contribuir a esta.
9	Mi organización me trata como si fuera un robot.
10	Mi organización me considera como un número.
11	Mi organización me trata como si fuera un objeto.

Índice de conductas laborales contraproducentes:

1	Me he llegado a esconder para evitar que mi supervisor/a me vea y me ponga a trabajar.
2	Me he burlado de algún(a) compañero(a) de trabajo.
3	He tomado materiales del trabajo para mi beneficio personal.
4	He tomado alguna propiedad de la compañía sin permiso.
5	He ofendido de palabra a algún(a) compañero(a) de trabajo.
6	He distorsionado datos de la compañía.
7	He repetido algún rumor o chisme acerca de algún(a) compañero(a) de trabajo.
8	He saboteado alguna operación en mi trabajo.
9	He faltado a propósito a mi trabajo cuando sé de antemano que otros compañeros(as) estarán ausentes ese día.
10	He dicho cosas que sé le van a molestar a algún compañero de trabajo.
11	He llegado a trabajar por debajo de mis habilidades.
12	He hecho cosas que sé le van a molestar a algún(a) compañero(a) de trabajo.
13	He llegado a falsificar algún recibo para que me reembolsen dinero gastado en un viaje de trabajo.
14	He llegado a falsificar números o datos para que la compañía tuviera una mejor oportunidad de obtener algún contrato y yo poder quedar bien.
15	He competido en forma no productiva con algún(a) compañero(a) de trabajo (por ejemplo, si está trabajando lentamente, yo también así lo hago).
16	He dicho cosas que sé que pueden alterar a algún(a) compañero(a) de trabajo.
17	Me he tomado más tiempo de descanso del reglamentario cada vez que se me ha presentado la oportunidad.
18	He hecho cosas que sé que pueden alterar a algún(a) compañero(a) de trabajo.

Escala de Intención de abandono (TIS-6):

1	¿Con qué frecuencia piensas en dejar tu trabajo?
2	¿Cuánto de satisfactorio es tu trabajo a la hora de cubrir tus propias necesidades?
3	¿Con qué frecuencia sientes frustración por no tener oportunidades de desarrollo en el trabajo?
4	¿Con qué frecuencia piensas en un trabajo que encaje mejor con tus necesidades personales?.
5	¿Con qué probabilidad aceptarías una oferta de trabajo con la misma compensación económica que el puesto actual?
6	¿Con qué frecuencia enfrentas el día a día en el trabajo con una predisposición positiva?