

Efecto de la coordinación relacional en las intenciones de rotación de empleados a través de la satisfacción laboral: el uso de ecuaciones estructurales y la simulación de Monte Carlo

Sajid Haider*, Munir Ahmed, Shaheen Anwer

COMSATS University Islamabad, Vehari Campus (Pakistan)

Muhammad Aslam

Bahauddin Zakariya University (Pakistan)

Muhammad Ali Asadullah

University of Lahore (Pakistan)

Resumen

Objetivo: Este estudio buscó examinar el efecto mediador de la satisfacción laboral en la relación entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación.

Metodología/enfoque: Se ha utilizado el modelo de ecuaciones estructurales para analizar los datos de una encuesta de 262 empleados del sector bancario. La capacidad del modelo teórico de este estudio se demostró en una simulación de Monte Carlo que creó un conjunto de datos simulados donde se establecieron los verdaderos efectos.

Resultados: Los resultados de este estudio sugieren que la coordinación relacional afecta negativamente las intenciones de rotación, y la satisfacción laboral media en esta relación. Los resultados de la simulación indican una fluctuación en los coeficientes para diferentes correlaciones y tamaños de muestra. Los valores de los coeficientes se suavizan para todos los niveles de correlaciones, a medida que aumenta el tamaño de la muestra.

Limitaciones: Esta investigación ha utilizado un diseño transversal que limita su capacidad para determinar las verdaderas relaciones causales. La viabilidad externa de los resultados puede ser limitada debido a la selección de la muestra del sector bancario. Aunque los

* Autor de correspondencia. e-mail: sajidhaider@ciitvehari.edu.pk

resultados empíricos apoyan nuestro modelo teórico, otras descripciones de estos resultados deben probarse.

Implicaciones prácticas: Los gerentes pueden reducir las intenciones de rotación de los empleados al promover la coordinación relacional entre sus empleados.

Implicaciones sociales: La reducción de las intenciones de rotación puede resultar en una reducción de la rotación real, lo que proporciona estabilidad a las organizaciones y a las vidas de los empleados individuales. Puede reducir el descontento social y la inestabilidad.

Originalidad/valor: Ninguna investigación previa ha probado empíricamente la relación entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación. Además, esta investigación es la primera en probar la mediación entre la relación mencionada anteriormente. También proporciona una mayor generalización del modelo teórico mediante el uso de la simulación de Monte Carlo.

Palabras clave: intenciones de rotación; coordinación relacional; satisfacción laboral; mediación; simulación de Monte Carlo.

Códigos JEL: C15, C31.

1. Introducción

La rotación de empleados es un fenómeno ampliamente estudiado en la gestión de recursos humanos y otras disciplinas relacionadas con la gestión de personal en organizaciones (Buttner & Lowe, 2017; Johnson & Yanson, 2018; Salin & Notebaers, 2017; DiPietro & Bufquin, 2018). La rotación a menudo es una gran pérdida para las organizaciones, tanto en términos de capital humano como en el coste que se deriva de la salida de un empleado y el proceso de contratación de un nuevo empleado (Heavey, Holwerda, & Hausknecht, 2013). La literatura existente ha reconocido que las altas tasas de rotación afectan negativamente a las operaciones diarias de la organización y al rendimiento general, y en consecuencia amenazan su éxito y sostenibilidad (Alola, Avci, & Ozturen, 2018; Bok, 1995; Brereton, Beach & Cliff, 2003; Brymer & Sirmon, 2018; Leana III, y Van Buren, 1999). Dada la importancia de la rotación de los empleados para determinar el éxito o el fracaso de una organización, el tema ha recibido una atención sustancial de los gerentes de negocios e investigadores (Ton & Huckman, 2008).

Investigaciones anteriores han indicado que el antecedente más sólido de la rotación real es la intención de la rotación (Allen, Shore & Griffeth, 2003). Esta es la probabilidad de que un empleado deje su trabajo, y se ha estudiado como consecuencia de muchos fenómenos organizacionales e individuales, tales como las condiciones de trabajo percibidas (Rizwan *et al.*, 2014; Arnoux-Nicolas *et al.*, 2016), comportamiento de liderazgo (Wells y Welty, 2011), estrés laboral, compromiso con la organización, satisfacción en el trabajo (Egan, Yang y Bartlett, 2004; Rizwan *et al.*, 2014; Wells & Welty, 2011), cultura de aprendizaje organizacional (Egan, Yang, y Bartlett, 2004), interacciones de compañeros de trabajo / supervisor (Cao *et al.*, 2013), edad, sexo, estado civil (Emiroglu *et al.*, 2015), etc.

Una revisión de la literatura existente sugiere que las relaciones de los empleados en el lugar de trabajo también pueden afectar sus intenciones de renunciar (Maertz y Campion, 1998; Kevin & Mossholder, 2005). Las relaciones formales e informales de los empleados en el lugar de trabajo les ayudan a desarrollar redes sociales que desempeñan un papel vital para determinar hasta qué punto desean abandonar su organización actual (Soltis, Agneessens, Sasovova & Labianca, 2013). Por tanto, los vínculos relacionales o los intercambios sociales en el lugar de trabajo son fenómenos importantes que afectan las intenciones de rotación de los empleados (Regts y Molleman, 2013). A pesar de una gran cantidad de estudios sobre la perspectiva relacional de las intenciones de cambio, no se ha estudiado el efecto de una forma específica de relaciones con los empleados –es decir, coordinación relacional– sobre las intenciones de rotación.

La coordinación relacional es “un proceso de interacción que se refuerza mutuamente entre la comunicación y las relaciones realizadas con el propósito de integración de tareas” (Gittell *et al.*, 2002a: 301). La coordinación relacional es una herramienta útil para comprender la perspectiva relacional de la coordinación del trabajo (Gittell *et al.*, 2002; Heredero, Haider & Martínez, 2015). La calidad de la coordinación del trabajo depende de la calidad de la comunicación (comunicación frecuente, oportuna, precisa y de resolución de problemas) y las relaciones (objetivos compartidos, conocimiento compartido y respeto mutuo) entre los compañeros de trabajo (Gittell, 2006). La coordinación relacional está asociada con muchos resultados positivos de los empleados (Gittell & Logan, 2017; Gittell, Logan, Cronenwett, Foster, Freeman, Godfrey & Vidal, 2018). El modelo de la coordinación relacional postula que los vínculos laborales entre los compañeros de trabajo les permiten a los empleados desarrollar capital social que les brinda mayor apoyo y recursos en la organización (Coleman, 1990; Gittell, Seidner y Wimbush, 2010, p. 491; Leana y Van Buren, 1999). Este punto de vista sugiere que el mayor apego de los empleados con la organización como resultado de la posesión de capital social puede reducir sus intenciones de rotación. Por consiguiente, la perspectiva relacional de las intenciones de rotación sugiere que se puede determinar la relación entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación.

A pesar de una relación teóricamente robusta entre la coordinación relacional y las intenciones de cambio, ninguna investigación previa ha probado empíricamente esta relación. Por tanto, existe la necesidad de realizar una investigación empírica sobre esta relación teóricamente sólida. Además, una mayor comprensión de esta relación puede requerir por qué la coordinación relacional reduce las intenciones de rotación de los empleados. En otras palabras, también es necesario comprender los mecanismos que explican la relación entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación. Investigaciones anteriores informan que la coordinación relacional predice la satisfacción laboral de los empleados (Gittell, Weinberg, Pfefferle y Bishop, 2008), y las intenciones de rotación de los empleados se ven muy afectadas por la satisfacción laboral (Johnson & Yanson, 2018; Naburi, Mujinja, Kilewo, Orsini, Bärnighausen, Manji, K. & Ekström, 2017; Shore & Martin, 1989). Dado que la

satisfacción laboral puede considerarse como un mecanismo de mediación entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación.

Además, la mayoría de las investigaciones anteriores sobre coordinación relacional se han realizado en algunos contextos específicos, y los resultados de esos estudios no se pueden generalizar. Si bien la generalización de los resultados de la investigación es altamente deseable en la investigación en ciencias sociales (Lucas, 2003), los investigadores de coordinación relacional han prestado poca atención al uso de métodos y herramientas para una mayor generalización de sus resultados. El método de simulación de Monte Carlo es una poderosa herramienta metodológica para desarrollar y comprender teorías en términos de abordar cambios estructurales en diferentes áreas de las ciencias de la administración (Davis, Eisenhardt y Bingham, 2007; Leitner y Wall, 2015).

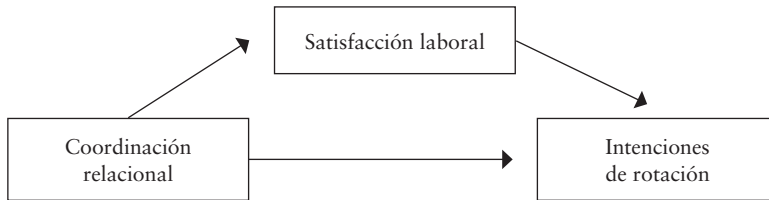
El objetivo de esta investigación es triple. Primero, este estudio tiene como objetivo examinar empíricamente la relación entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación. En segundo lugar, este estudio busca probar los procesos de comportamiento que pueden explicar la relación entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación. Más específicamente, introdujimos la satisfacción laboral como mediador en esta relación. Finalmente, este estudio se esfuerza por proporcionar una mayor generalización de sus resultados mediante el uso de la simulación de Monte Carlo. Por consiguiente, esta investigación es un esfuerzo para abordar un fenómeno organizativo complejo de una manera más sofisticada.

Este estudio proporciona una nueva forma de resolver problemas organizativos importantes y lograr una mayor sostenibilidad en el funcionamiento de la organización. Si los líderes de la organización logran establecer coordinación relacional entre sus empleados, es más probable que aumente la satisfacción de los empleados y reduzca sus intenciones de rotación. Como ya se mencionó, las menores intenciones de rotación pueden reducir el volumen de rotación real. Las tasas de rotación más bajas se consideran positivas para la sostenibilidad de una organización, ya que establecen un entorno de trabajo eficiente a través de la mejora en la curva de aprendizaje de la organización (Hinkin y Tracey, 2000).

2. Teoría e hipótesis

La figura 1 muestra el modelo teórico de este estudio, donde la coordinación relacional predice las intenciones de rotación de los empleados a través de la satisfacción laboral. Investigaciones anteriores han informado una relación sólida entre la coordinación relacional y la satisfacción laboral de los empleados (Gittell *et al.*, 2008). La relación entre la satisfacción laboral y las intenciones de cambio también está bien documentada en la literatura existente (Tett y Meyer, 1993). Para los fines de este estudio, nos mantuvimos enfocados en desarrollar dos hipótesis. La primera hipótesis es acerca de la relación entre la coordinación relacional y las intenciones de cambio, y la segunda hipótesis es con respecto al papel mediador de la satisfacción laboral en la relación mencionada anteriormente.

Figura 1. Modelo teórico



2.1. Coordinación relacional e intenciones de rotación

Usando los conocimientos de paradigmas teóricos existentes tales como la teoría del intercambio social (Blau, 1964), la identidad social (Tajfel y Turner, 1985; Capozza y Brown, 2000), el capital social (Burt, 2000; Lin, 2001) y el modelo de inserción laboral (Mitchell, Holtom Lee, Sablynski y Erez, 2001), investigaciones anteriores han demostrado que las relaciones con los empleados en la organización del trabajo reducen las intenciones de rotación (Chow, Ng & Gong, 2012; Soltis, Agneessens, Sasovova & Labianca, 2013; Regts & Molleman, 2013).

Los conocimientos de la teoría del intercambio social sugieren que las conexiones en el lugar de trabajo influyen en las personas que interactúan con otros miembros de la organización. Los intercambios sociales se basan en la idea de que los gestos de buena voluntad serán recíprocos en algún momento futuro (Cartwright, & Cooper, 2009; Gonyea, 2013). La teoría del intercambio social implica que el lugar de trabajo vincula el apoyo para desarrollar la conexión de un empleado con la organización. Dichas relaciones pueden hacer que una persona permanezca en la organización (Egan, Yang y Bartlett, 2004) porque “dejar esas relaciones de intercambio puede conllevar una pérdida psíquica, lo que hace que el retiro sea personalmente costoso para las personas” (Kevin y Mossholder, 2005, p. 608). El vínculo con los compañeros de trabajo proporciona a los empleados una fuerza motivacional distintiva que lo mantiene vinculado a la organización (Maertz Jr, & Griffeth, 2004). Esta visión también es consistente con la noción de inserción laboral que describe que las relaciones en el lugar de trabajo hacen que un empleado esté más inmerso en su trabajo y organización (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, y Erez, 2001).

La perspectiva del capital social sostiene que los lazos sociales en el lugar de trabajo reducen las intenciones de cambio de personal debido a que estos vínculos les brindan a los empleados los recursos que mejoran su vinculación con la organización (Coleman, 1990; Soltis *et al.*, 2013). Según esta visión, el modelo de la coordinación relacional supone que los empleados comparten una buena relación entre ellos (es decir, se comunican de manera frecuente, oportuna y precisa, comparten objetivos y conocimientos comunes, intercambian respeto mutuo) y les proporciona una red social donde se sienten con apoyo social (Gittell *et al.*, 2010; Soltis *et al.*, 2013; Lundstrøm, 2014; Nohe & Sonntag, 2014; Khosla, Marsteller, Hsu & Elliott, 2016). Estos sentimientos de apoyo social los llevan hacia una mayor satisfacción y menos

intenciones de renunciar (Gittell *et al.*, 2010; Zhang, Lin, & Wan, 2015). Por otro lado, un nivel más bajo de coordinación relacional puede hacer que se sientan insatisfechos con su entorno de trabajo y pueden pensar en renunciar a la organización. Por tanto, se puede esperar que la coordinación relacional esté relacionada negativamente con las intenciones de rotación. Esta discusión nos lleva a la siguiente hipótesis.

Hipótesis 1: La coordinación relacional está relacionada negativamente con las intenciones de rotación de los empleados.

2.2. Papel mediador de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral explica los sentimientos de un empleado hacia su entorno laboral, que puede incluir el comportamiento del supervisor, las relaciones con los compañeros de trabajo y el cumplimiento de las tareas personales y de la organización (Melnik, 2006). Sugiere que las relaciones de un empleado con su grupo de trabajo son importantes para lograr la satisfacción laboral. Si los empleados tienen un buen nivel de coordinación relacional con sus compañeros de trabajo, es muy probable que estén satisfechos con su trabajo (Gittell *et al.*, 2008). Este estudio sostiene que la coordinación relacional reduce las intenciones de rotación de los empleados porque mejora la satisfacción laboral de los empleados, lo que se asocia negativamente con las intenciones de rotación (Tett, & Meyer, 1993; Smith, 2018).

La literatura existente proporciona fundamentos teóricos para muchos vínculos indirectos entre las relaciones con los compañeros y las intenciones de rotación a través de la satisfacción laboral. Según Lopes-Morrison (2005), las intenciones de rotación de los empleados se reducen cuando experimentan una mayor satisfacción laboral debido a la cohesión del grupo y la amistad resultante de las relaciones con los compañeros de trabajo. Esta idea es consistente con Nielsen, Jex y Adams (2000), quienes afirmaron que las oportunidades de amistad en el lugar de trabajo reducen la probabilidad de que un empleado deje su trabajo actual debido a una mayor satisfacción laboral.

Basada en la noción de capital social organizacional (Leana y Van Buren, 1999), el modelo de la coordinación relacional postula que la coordinación relacional (RC) promueve un ambiente de trabajo positivo de tres maneras (Gittell *et al.*, 2018). Primero, la coordinación relacional facilita el trabajo de un empleado al brindar mayor colaboración y alineación con otros en la organización (Gittell *et al.*, 2018; Gittell *et al.*, 2008). Segundo, la coordinación relacional mejora el bienestar físico y emocional de los empleados al promover una buena comunicación y el respeto mutuo (Gittell *et al.*, 2018; Gittell *et al.*, 2008). En tercer lugar, las conexiones positivas en el lugar de trabajo brindan a los empleados apoyo social que se asocia negativamente con el estrés laboral y el agotamiento (Gittell *et al.*, 2018; Gittell *et al.*, 2008).

La literatura existente informa que las fuentes antes mencionadas de un ambiente de trabajo positivo están asociadas con una mayor satisfacción laboral de los

empleados y una reducción de las intenciones de rotación. Este estudio postula que la coordinación relacional reduce las intenciones de rotación ya que mejora la satisfacción laboral de los empleados debido a su capacidad para crear un ambiente de trabajo positivo. Por tanto, formamos la hipótesis de la siguiente declaración.

Hipótesis 2: La satisfacción laboral media la relación entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación de los empleados.

3. Material y métodos

3.1. Muestra y encuesta

Los datos se obtuvieron de empleados a tiempo completo que trabajan en las sucursales de diferentes bancos comerciales en el distrito de Vehari (Pakistán). Los empleados del sector bancario son muy relevantes para estudiar las variables del estudio porque cada entorno proporciona grupos comparables de encuestados requeridos para este estudio.

3.2. Encuesta piloto (identificación de grupos de trabajo)

Como ya se mencionó, tres variables están involucradas en esta investigación; intenciones de rotación (variable dependiente), coordinación relacional (variable independiente) y satisfacción en el trabajo (variable mediadora). La medición de la coordinación relacional requiere identificar grupos de personas involucradas en un proceso de trabajo (Gittell, 2000). Para cumplir con este requisito, se realizó una encuesta piloto para identificar en cada sucursal a un grupo de personas que idealmente deberían interactuar entre sí para brindar servicios a todo tipo de clientes durante un día normal de trabajo. La encuesta piloto involucró una sucursal de cada banco comercial en el distrito Vehari. Después de breves conversaciones con los gerentes de sucursal, se identificaron los siguientes seis perfiles en todas las sucursales: gerente de sucursal, gerente de operaciones, oficial de crédito, cajero, oficial de Servicio al Cliente y asesor de banca personal.

Después de esta encuesta piloto, pudimos identificar los grupos objetivo en cada organización. Una vez hecho esto, se utilizó un muestreo aleatorio simple para seleccionar las sucursales para enviar el cuestionario. En el distrito de Vehari hay 32 bancos diferentes con 62 sucursales. En estas sucursales, 372 (62×6) se encuentran en nuestro grupo objetivo de la encuesta, como se identificó en el estudio piloto. Antes de seleccionar las sucursales para enviar el cuestionario, era importante determinar el tamaño de la muestra. La regla de 10 veces de Hair *et al.* (2014) sugirió que en un modelo donde el número máximo de flechas que apuntan a una construcción es dos (como es el caso en nuestro modelo), el tamaño de muestra recomendado es 158 si el

nivel de significación deseado es 1% (o valor $p = 0,01$), y el coeficiente de determinación mínimo deseado (R^2) es 0,1. Debido a la menor tasa de respuesta esperada, el número de encuestados se decidió casi el doble del tamaño de muestra recomendado. Por tanto, seleccionamos aleatoriamente 53 de las 62 ramas utilizando una técnica de muestreo aleatorio simple. Se distribuyeron un total de 318 cuestionarios entre la población objetivo en 53 sucursales. Le supuso cerca de dos meses completar la encuesta. Solo 44 sucursales respondieron las respuestas de todas las personas en el grupo objetivo (264 respuestas con una tasa de respuesta del 61%). Dos de estas 264 respuestas no fueron utilizables. Entonces, los datos fueron analizados en base a 262 respuestas. La tabla 1 muestra las características de la muestra.

Tabla 1. Características de la muestra

Descripción	Clasificación	(%)
Género	Hombre	84
	Mujer	16
Edad	22-30	28
	31-40	44
	41-50	15
	51-60	3
Designación	Gerentes de la sucursal	17
	Gerentes de operaciones	16
	Oficiales de crédito	17
	Cajeros	17
	Oficiales de Servicio al Cliente	17
	Asesores bancarios personales	16
Educación	12 años	18
	14 años	44
	16 años	38
Experiencia	1-3 años	23
	4-6 años	39
	7-10 años	32
	Más de 10 años	6

Los datos fueron recolectados a través de cuestionarios establecidos. La coordinación relacional se midió utilizando una escala de 7 ítems (Gittell *et al.*, 2008). Siguiendo a Gittell *et al.* (2010), las dimensiones de comunicación de la coordinación relacional se escalaron como: 1 = nunca, 2 = rara vez, 3 = ocasionalmente, 4 = a menudo, 5 = siempre, y las dimensiones relacionales se escalaron como: 1 = nada en absoluto, 2 = poco, 3 = algo, 4 = mucho, 5 = completamente (para objetivos compartidos y respeto mutuo), y 1 = nada, 2 = poco, 3 = algo, 4 = mucho, 5 = todo (para conocimiento compartido). La satisfacción laboral se midió a través de un cuestionario de 4 ítems (Nadiri & Tanova, 2010). Se usó una escala de tres elementos de 3 para medir las intenciones de rotación (Nadiri y Tanova, 2010). La satisfacción laboral y las medidas de las intenciones de rotación fueron calificadas con una escala Likert de 5 puntos, donde 1 se codificó como “totalmente en desacuerdo” y 5 como “totalmente de acuerdo”. La tabla 2 muestra los ítems de todas las variables utilizadas en esta investigación.

3.3. Análisis estadístico

La tabla 2 muestra los ítems de todas las variables utilizadas en esta investigación. La fiabilidad alfa y compuesta (CR) de Cronbach se usó para probar la confiabilidad de las construcciones. Como regla general, el valor de alfa por encima de 0,70, mientras que el valor de CR entre 0,70 y 0,90 indica que la construcción es confiable. La tabla 2 muestra que todas nuestras construcciones son confiables.

Tabla 2. Elementos de escala y evaluación de constructo

Ítem	λ^a	α^b	CR ^c	AVE ^d
Coordinación relacional (CR)		0,84	0,90	0,66
¿Con qué frecuencia se comunican con usted las siguientes personas ¹ sobre la prestación de servicios a clientes bancarios? (CR1)	0,74			
¿Las siguientes personas ¹ se comunican con usted de manera oportuna sobre el estado de los servicios a los clientes bancarios? (CR2)	0,78			
¿Las siguientes personas ¹ se comunican con usted con precisión sobre el estado de los servicios a los clientes del banco? (CR3)	0,80			
Cuando se ha cometido un error con respecto a los servicios bancarios para los clientes, ¿el hecho de que las personas ¹ culpen a los demás en lugar de compartir la responsabilidad? (CR4)	0,87			
¿Hasta qué punto las personas ¹ comparten sus metas para los servicios a los clientes bancarios? (CR5)	0,86			
¿Cuánto sabe la gente que sigue sobre el trabajo que realiza para los clientes del banco? (CR6)	0,86			
¿Cuánto le dedica la gente a usted y al trabajo que realiza para los clientes del banco? (CR7)	0,75			
Satisfacción laboral (SL)		0,92	0,89	0,67
Estoy satisfecho con la cantidad de paga recibida por el trabajo realizado. (SL1)	0,89			
Estoy satisfecho con las condiciones de trabajo. (SL2)	0,87			
Estoy sintiendo que me pagan bastante. (SL3)	0,68			
Estoy relativamente bien recompensado financieramente por el trabajo. (SL4)	0,82			
Intenciones de rotación (IR)		0,70	0,80	0,57
Muchas veces he pensado en dejar esta organización. (IR1)	0,85			
Estoy buscando un nuevo trabajo el próximo año, probablemente (IRI2)	0,65			
Dejaré este trabajo el año que viene. (IRI3)	0,75			

Nota: ^a factor de carga; ^b alfa de Cronbach; ^c confiabilidad compuesta; ^d variación media extraída.

¹ Estas son las personas que se identificaron en la encuesta piloto; es decir: gerente de sucursal, gerente de operaciones, oficial de crédito, cajero, oficial de Servicio al Cliente y asesor de banca personal. Cada pregunta de coordinación relacional siguió la lista de estas personas.

Además del análisis de confiabilidad y validez anterior, probamos la validez discriminante para verificar que todas las construcciones son diferentes entre sí. Tradicionalmente, se utilizan dos métodos para encontrar la validez discriminante; cargas cruzadas (cross-loadings) y el criterio de Fornell y Larker (1981). El criterio de carga cruzada sugiere que los indicadores de una construcción no deberían cargar más alto en las construcciones opuestas. Esto es cierto en nuestro caso (tabla 3). En el criterio de Fornell y Larker, la raíz cuadrada de AVE debe ser más alta que los valores de sus correlaciones bivariadas con todas las construcciones opuestas. Esto también es cierto en nuestro caso (tabla 3). Henseler *et al.* (2015) sugirieron que la relación de correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT) es una prueba más sensible de validez discriminante. Por consiguiente, utilizamos la relación HTMT también. De acuerdo con el criterio más estricto (HTMT 0,85), la relación HTMT entre dos construcciones debe ser inferior a 0,85. En nuestros datos, todas las relaciones HTMT están por debajo de 0,85 (tabla 3). Por tanto, la validez discriminante se ha establecido mediante el uso de cargas cruzadas, el criterio de Fornell & Larker y los índices HTMT.

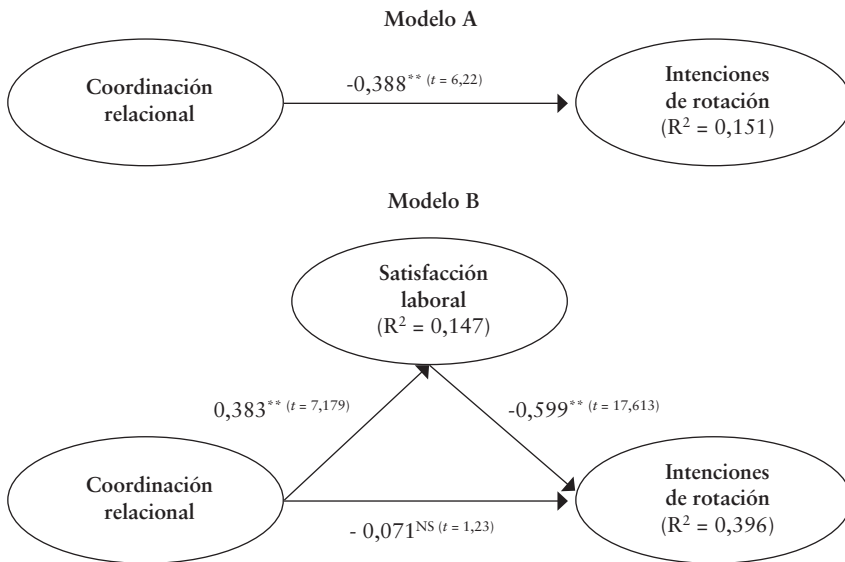
Tabla 3. Cargas cruzadas, Fornell & Larker Criterion, y relaciones HTMT

	Cross-loadings			Fornell & Larker Criterion (1986)		
	SL	CR	IR	SL	CR	IR
JS1	0,894	0,389	-0,691	JS	0,824 ^a	
JS2	0,877	0,4	-0,541	RC	0,383 ^b	0,815
JS3	0,68	0,14	-0,273	TOI	-0,626	-0,3
JS4	0,826	0,223	-0,404			0,76
RC1	0,164	0,744	0,033	^a una raíz cuadrada de AVE (diagonal)		
RC2	0,227	0,785	0,006	^b fuera de la diagonal son correlaciones de Pearson		
RC3	0,289	0,806	-0,129	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)		
RC4	0,37	0,877	-0,343		SL	CR
RC5	0,379	0,862	-0,407	JS		IR
RC6	0,35	0,861	-0,271	RC	0,355	
RC7	0,206	0,758	-0,14	TOI	0,746	0,361
TOI1	-0,57	-0,146	0,857			
TOI2	-0,309	-0,196	0,658			

3.4. Modelo estructural (prueba de hipótesis)

La figura 2 muestra el modelo de mediación (con dos submodelos; modelos A y B). El modelo A estima la relación directa entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación, mientras que el modelo B prueba la relación indirecta entre estas dos variables, agregando la satisfacción laboral como mediador en esta relación. El modelo A muestra que el 15% ($R^2 = 0,151$) de la varianza en la variable dependiente (intenciones de rotación) se explica por la variable independiente (coordinación relacional). El modelo B muestra que alrededor del 40% ($R^2 = 0,396$) la variación en las intenciones de rotación se explica por la satisfacción en el trabajo cuando se predice por la coordinación relacional. La diferencia en el R^2 de ambos modelos muestra que el mediador representa gran parte de la variación en la variable dependiente.

Figura 2. Modelo de mediación estimada



** $p < 0,001$; ^{NS} no significativo.

Se han utilizado cuatro pasos establecidos de análisis de mediación. Explicamos cada paso con respecto a las variables y relaciones en nuestro modelo de investigación. Primero, la relación entre la variable independiente y la dependiente debe ser significativa, sin introducir un mediador en esta relación. Una relación se considera significativa cuando el valor t de esa relación es 1,96 o mayor (es decir, $p < 0,05$). El modelo A en la figura 2 muestra una relación significativa entre la coordinación relacional y las intenciones de cambio (valor $t = 6,22$; coeficiente $\beta = -0,388$).

En segundo lugar, la relación entre la variable independiente y el mediador, y la relación entre el mediador y la variable dependiente, deben ser significativas. El modelo B en la figura 2 muestra que la relación entre la coordinación relacional y la satisfacción laboral es significativa (valor $t = 7,179$; coeficiente $\beta = 0,383$). La relación entre la satisfacción laboral y las intenciones de rotación también es significativa (valor $t = 17,613$; coeficiente $\beta = -0,599$).

En tercer lugar, el efecto indirecto a lo largo de todo el camino, desde la coordinación relacional hasta la satisfacción en el trabajo, y desde la satisfacción en el trabajo hasta las intenciones de cambio, debe ser significativo. Para obtener un efecto indirecto, los coeficientes de ambas rutas individuales se multiplican (es decir, $0,383 * -0,599 = -0,23$). Entonces, el coeficiente β para la relación indirecta es $-0,223$, que muestra una relación indirecta negativa. Sobre la base del valor de la desviación estándar ($0,039$), el valor t empírico se calculó como $-0,23 / 0,039 = -5,89$, lo que muestra una relación indirecta significativa. La relación indirecta significativa muestra que la satisfacción en el trabajo absorbe parte del efecto directo (camino de la coordinación relacional a las intenciones de rotación).

Finalmente, en presencia de un mediador (satisfacción laboral), debe producirse un cambio significativo en el valor de la relación previamente significativa entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación. La figura 2 muestra que al incluir el mediador en el modelo, el valor del coeficiente de trayectoria en el modelo B ($-0,071$) se reduce significativamente en comparación con el coeficiente de trayectoria en el modelo A ($-0,388$). La relación significativa entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación en el modelo A se vuelve insignificante en el modelo B, que refleja la fuerza del efecto de mediación ($VAF = 0,765$) (Chin *et al.*, 2003). El valor de $VAF 20\% < VAF < 80\%$ muestra una mediación parcial.

3.5. Evaluando el tamaño del efecto f^2

El tamaño del efecto refleja cómo la omisión de una variable exógena específica del modelo cambia el valor R^2 de la variable endógena. El tamaño del efecto muestra el significado del impacto de la construcción omitida en la construcción endógena. Los valores de tamaño del efecto de $0,02$, $0,15$ y $0,35$ indican efectos pequeños, medianos y grandes, respectivamente (Aykan y Aksoylu, 2015).

La tabla 4 (a continuación) muestra los resultados resumidos de f^2 para explicar la importancia de la satisfacción laboral y la coordinación relacional para predecir las intenciones de rotación. La satisfacción laboral con el tamaño de efecto $f^2 0,40$ muestra un tamaño de efecto grande y la coordinación relacional con el tamaño de efecto $f^2 0,028$ muestra un efecto pequeño sobre las intenciones de rotación, respectivamente.

Tabla 4. Resultados resumidos del tamaño del efecto (f^2) y la relevancia predictiva (q^2)

Variables latentes exógenas	Variables latentes exógenas					
	Satisfacción laboral (SL)			Coordinación relacional (CR)		
	R^2_{excluido}	R^2_{incluido}	$f^2_{(SL > IR)}$	R^2_{excluido}	R^2_{incluido}	$f^2_{(CR > IR)}$
Intenciones de rotación (IR)	0,151	0,396	0,40	0,379	0,396	0,028
	Q^2_{excluido}	Q^2_{incluido}	$q^2_{(SL > IR)}$	Q^2_{excluido}	Q^2_{incluido}	$q^2_{(CR > IR)}$
	0,0739	0,2206	0,19	0,2082	0,2206	0,026

3.6. Evaluación de la relevancia predictiva Q^2 y los tamaños del efecto q^2

El valor Q^2 de Stone-Geisser se usa para medir la relevancia predictiva del modelo (Stone, 1974; Leana & Buren, 1999). “Cuando PLS-SEM muestra una relevancia predictiva, predice con precisión los puntos de datos de los indicadores en modelos de medición reflexivos de construcciones endógenas” (Eisenberger, Fasolo y Davis, 1999). El valor de Q^2 se puede lograr mediante el uso del procedimiento de vender los ojos (en el software SmartPLS) para una cierta distancia de omisión D. El valor de Q^2 mayor que cero para una variable endógena (reflectiva) indica la relevancia predictiva del modelo de ruta para esta construcción en particular.

Generalmente se usan dos enfoques para calcular el valor Q^2 ; enfoque de redundancia con validación cruzada y enfoque de comunalidad con validación cruzada. El tamaño del efecto q^2 es una medida relativa de la relevancia predictiva de una variable exógena para una determinada variable endógena.

La tabla 4 (arriba) muestra los valores de Q^2 y q^2 . La satisfacción laboral con el tamaño de efecto q^2 0,19, y la coordinación relacional con el tamaño de efecto q^2 0,026, muestra una relevancia predictiva mediana y pequeña para las intenciones de rotación, respectivamente.

3.7. Las simulaciones de Monte Carlo

Este estudio utilizó un modelo predictivo en la simulación de Monte Carlo donde se estableció la matriz de correlación implícita de las variables observadas, y luego se generaron los datos sobre las variables observadas a partir de una distribución multivariable que tiene esta matriz de correlación. Se utilizaron seis matrices de correlaciones diferentes, incluida una que se basó en los datos de la muestra (262 observaciones) para generar datos con las características de distribución impuestas por el modelo. Se utilizaron cinco tamaños de muestra diferentes (100, 500, 1.000, 2.000 y 5.000). La tabla 5 muestra los resultados simulados.

Tabla 5. Los resultados simulados

Tamaño de la muestra	Correlaciones relaciones	Corr-1	Corr-2	Corr-3	Basado en muestras	Corr-4	Corr-5	Corr-6
	CR→IR	-0,1	-0,2	-0,25	-0,3	-0,38	-0,45	-0,53
	CR→SL	0,11	0,2	0,29	0,383	0,45	0,54	0,62
	SL→IR	-0,23	-0,32	-0,409	-0,626	-0,68	-0,75	-0,81
100	CR→IR	-0,3859*	-0,3726***	-0,4009	-0,4770***	-0,3820***	-0,5175***	-0,3888**
	CR→SL	0,2776***	0,4504***	0,3880***	0,3971***	0,2930***	0,4544***	0,3791***
	SL→IR	-0,5272***	-0,5615***	-0,5317***	-0,6023***	-0,6083***	-0,5828***	-0,5445***
	CR→IR(ID)	-0,1432***	-0,0832	-0,0680	-0,2113***	-0,1488	-0,1538	-0,0573
500	CR→IR	-0,3489***	-0,3504***	-0,4022***	-0,3527***	-0,4168***	-0,3719***	-0,3787***
	CR→SL	0,3023***	0,3381***	0,3824***	0,3453***	0,3687***	0,3806***	0,3515***
	SL→IR	-0,5807***	-0,5338***	-0,5710***	-0,5252***	-0,5712***	-0,5471***	-0,5110***
1.000	CR→IR(ID)	-0,1196***	-0,0026	-0,1047***	-0,0521	-0,0999**	-0,0569	-0,1318***
	CR→IR	-0,3841***	-0,3861***	-0,3649***	-0,3915***	-0,3598***	-0,3695***	-0,3695***
	CR→SL	0,3187***	0,3956***	0,3722***	0,3357***	0,3843***	0,3796***	0,3796***
	SL→IR	-0,5537***	-0,5315***	-0,5672***	-0,5770***	-0,5396***	-0,5879***	-0,5879***
2.000	CR→IR(ID)	-0,1417***	-0,1117***	-0,0194	-0,0946***	-0,0705**	-0,0399	-0,0399
	CR→IR	-0,3700***	-0,3581***	-0,3569***	-0,3767***	-0,3670***	-0,3698***	-0,3698***
	CR→SL	0,3676***	0,3744***	0,3488***	0,3793***	0,3641***	0,3526***	0,3526***
	SL→IR	-0,5661***	-0,5827***	-0,5480***	-0,5693***	-0,5715***	-0,5689***	-0,5689***
5.000	CR→IR(ID)	-0,0772***	-0,0616***	-0,0871***	-0,0860***	-0,0681***	-0,0938***	-0,0938***
	CR→IR	-0,3634***	-0,3638***	-0,3651***	-0,3544***	-0,3653***	-0,3778***	-0,3668***
	CR→SL	0,3612***	0,3381***	0,3678***	0,3434***	0,3512***	0,3782***	0,3612***
	SL→IR	-0,5669***	-0,5338***	-0,5577***	-0,5695***	-0,5632***	-0,5592***	-0,5364***
	CR→IR(ID)	-0,0845***	-0,0026	-0,0823***	-0,0663***	-0,0733***	-0,0733***	-0,0938***

La tabla 5 muestra los resultados de la simulación de los coeficientes de trayectoria de las relaciones entre CR y IR, CR y SL, JS y IR y nuevamente CR y IR cuando SL se usa como mediador para diferentes tamaños de muestra (100, 500, 1.000, 2.000 y 5.000) y para diferentes esquemas de correlación (débil a fuerte) alrededor del nivel de correlación empírica del modelo que se mide antes sobre la base de 262 observaciones.

Los resultados informan que existe una fluctuación en los valores del coeficiente de regresión para diferentes niveles de correlación para tamaños de muestra pequeños. A medida que aumenta el tamaño de la muestra, se suaviza para todos los niveles de correlaciones. Por ejemplo, para CR → IR, el coeficiente β varía de -0,5175 a -0,3859, 0,2776 a 0,4544 para CR → SL, -0,6083 a -0,5272 para SL → IR y -0,1538 a -0,0573 para CR → IR (ID) cuando el tamaño de la muestra es 100. De manera similar, para el tamaño de muestra 1.000 y superior, la diferencia en los coeficientes β para todas las relaciones en diferentes esquemas de correlación es muy mínima. Por ejemplo, para un tamaño de muestra de 2.000, el coeficiente β varía de -0,3767 a -0,3569 para CR → IR, 0,3488 a 0,3744 para CR → SL, -0,5715 a -0,5480 para SL → IR y -0,0938 a -0,0616 para CR → IR (ID).

También se puede ver que hay una fluctuación mínima en los coeficientes β en el esquema de correlación real del modelo para todos los tamaños de muestra. Los coeficientes β fluctúan para todos los tamaños de muestra a medida que los esquemas de correlación se apartan del esquema de correlación propuesto. También se observa que las relaciones son significativas para tamaños de muestra grandes, pero no para un tamaño de muestra pequeño como 100 y 500. Se informa que la relación indirecta entre CR y IR no es significativa para todos los esquemas de correlación, excepto el esquema de correlación propuesto en el modelo. Por consiguiente, se puede concluir que nuestro modelo propuesto funciona bien incluso en pequeñas muestras. También es interesante observar que para grandes tamaños de muestra todos los esquemas de correlación que se toman para la simulación funcionan bien.

4. Discusión

Nuestros resultados indican que la coordinación relacional está relacionada negativamente con las intenciones de rotación de los empleados. Es consistente con la perspectiva relacional de las intenciones de rotación. La perspectiva relacional describe que una buena relación con otros miembros de la organización reduce las intenciones de irse. El apoyo a una perspectiva relacional en los procesos de retiro organizacional está enraizado en parte en el concepto de capital social, que se refiere a la suma de recursos reales y potenciales disponibles a través de las relaciones que los individuos han establecido con otros. La literatura existente sugiere que las dimensiones relacionales y de comunicación de la coordinación relacional pueden mejorar el capital social (Nahapiet y Sumantra, 1988) y, en consecuencia, las redes relacionales y el capital social pueden reducir las intenciones de rotación (Krackhardt y Hanson, 1993). Por tanto, nuestros hallazgos sugieren que las personas ven su comportamiento de ciudadanía interpersonal como una inversión que aumenta su valor para la organización y la profesión, y será más probable que se queden y cosechen recompensas potenciales.

También encontramos una relación positiva entre la coordinación relacional y la satisfacción laboral. La investigación anterior encontró un efecto positivo de la coordinación relacional en la satisfacción laboral y los resultados de calidad (Gittell *et al.*, 2008). Sin embargo, la investigación de Gittell (2008) es el único ejemplo de examinar el efecto de la coordinación relacional en la satisfacción laboral. Nuestra investigación es una adición a este tipo de investigación.

Además, probamos el efecto de la satisfacción laboral en las intenciones de rotación en el contexto de la coordinación relacional como predictor de satisfacción laboral. Este aspecto de nuestra investigación proporciona una explicación de por qué las relaciones, y más específicamente la coordinación relacional, afectan negativamente las intenciones de rotación. Analizamos si la coordinación relacional influye en las intenciones de rotación de un empleado al afectar el grado en que percibe la satisfacción laboral y si esta percepción de satisfacción laboral desalienta

las intenciones de renunciar. Al presentar al mediador, encontramos un fuerte apoyo para un modelo parcialmente mediado de la relación entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación.

Dado que el efecto de la coordinación relacional en las intenciones de rotación no se ha estudiado en investigaciones anteriores, y al examinar la satisfacción laboral como mediador, este estudio realizó dos contribuciones a la investigación existente. Primero, el fuerte apoyo a nuestra hipótesis 1 sugiere que la coordinación relacional encaja bien dentro de la perspectiva relacional de las intenciones de rotación. Al examinar esta relación, nuestra investigación proporciona una dirección específica a los líderes de la organización para reducir las intenciones de rotación de los empleados y lograr un crecimiento sostenible mediante el establecimiento de un clima de relaciones relacionales y de comunicación de coordinación relacional. En segundo lugar, al examinar la satisfacción laboral como mediador, nuestra investigación responde por qué y cómo las relaciones de los empleados predicen un efecto negativo en las intenciones de rotación. Nuestros resultados muestran que el fuerte clima relacional de una organización les permite aumentar la satisfacción de los empleados y disminuir sus intenciones de renunciar. Nuestra investigación aplica un enfoque relacional específico (coordinación relacional) y revela cómo la coordinación relacional afecta las intenciones de rotación de los empleados a través de su efecto en la satisfacción laboral.

Además de su contribución teórica, este estudio ofrece importantes conocimientos metodológicos. El uso de la simulación de Monte Carlo para diferentes tamaños de muestra y múltiples conjuntos de esquemas de correlación hace que nuestros hallazgos sean más convincentes y generalizables. La simulación de Monte Carlo nos permitió probar un modelo de mediación mejorado en relación con modelos similares probados anteriormente porque produce sus propios datos “virtuales”, recupera los parámetros de la población real y proporciona comparaciones de estimaciones basadas en regresión (Chin y Newsted, 1999; Chin, Marcolin y Newsted, 2003; Chou *et al.*, 1991; Noreen, 1989; Sharma *et al.*, 1989; Harrison, Lin, Carroll y Carley, 2007). Esperamos que los futuros investigadores puedan obtener resultados similares al usar este modelo en diferentes contextos. Sin embargo, se sugiere el uso de muestras de gran tamaño.

4.1. Trascendencia

Reconociendo el hecho de que las intenciones de rotación de los empleados pueden afectar el desempeño sostenible de una organización, y dada la importancia de las relaciones de los empleados para reducir sus intenciones de renunciar, las organizaciones pueden beneficiarse de la promoción de la coordinación relacional entre sus empleados. Promover la coordinación relacional, en comparación con los costosos sistemas de recompensa, es una fuente menos costosa de aumentar la satisfacción de los empleados y disminuir sus intenciones de retirar la organización.

4.2. Limitaciones y futuras direcciones de investigación

Para dibujar verdaderas relaciones causales, los diseños longitudinales o experimentales son más adecuados. Sin embargo, esta investigación utilizó un diseño transversal que limita su capacidad para determinar las direcciones verdaderas o las relaciones causales. Un diseño experimental puede ser utilizado para este tipo de investigación. Además, la viabilidad externa de nuestros resultados puede ser limitada debido a la selección de la muestra del sector bancario. Los futuros investigadores también pueden extender el modelo de este estudio a contextos interorganizacionales e interdepartamentales porque una mayor coordinación y calidad de las relaciones crearía, entre las partes, el vínculo que está más allá de las relaciones contractuales (Galán *et al.*, 2012; Mpinganjir *et al.*, 2013). Mejoraría la satisfacción interorganizacional/departamental y, posteriormente, reduciría las intenciones de abandonar la red de relaciones.

Declaración de intereses en conflicto

El (los) autor (es) declaran que no existe ningún conflicto de interés potencial con respecto a la investigación, autoría y/o publicación de este artículo.

Fondos

El autor (s) no recibió apoyo financiero para la investigación, autoría y/o publicación de este artículo.

Bibliografía

- Alegre, I., Mas-Machuca, M., y Berbegal-Mirabent, J. (2016). "Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?", *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. <http://dx.doi.10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Alola, U., Avci, T., y Ozturen, A. (2018). "Organization Sustainability through Human Resource Capital: The Impacts of Supervisor Incivility and Self-Efficacy". *Sustainability*, 10(8), 1-16. <http://dx.doi.10.3390/su10082610>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., y Bernaud, J. L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in psychology*, 7, 704. <http://dx.doi.10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Aykan, E., y Aksoylu, S. (2015). Mediating role of job satisfaction over the impacts of emotional competences of employees on perceived service quality: A research on accounting professionals. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari*

- Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(46), 101-117. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/erciyesiiibd/issue/5903/78055>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick.
- Brymer, R. A., y Sirmon, D. G. (2018). Pre-Exit Bundling, Turnover of Professionals, and Firm Performance. *Journal of Management Studies*, 55(1), 146-173. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12315>
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22009-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1).
- Buttner, E. H., y Lowe, K. B. (2017). Addressing internal stakeholders' concerns: The interactive effect of perceived pay equity and diversity climate on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 621-633. <http://dx.doi.10.1007/s10551-015-2795-x>
- Cao, Z., Chen, J., y Song, Y. (2013). Does total rewards reduce the core employees' turnover intention?. *International Journal of Business and Management*, 8(20), 62-75. <http://dx.doi.10.5539/ijbm.v8n20p62>
- Cartwright, S., y Cooper, C. L. (Eds.). (2009). *The Oxford handbook of organizational well-being*. Oxford Handbooks. <http://dx.doi.10.1093/oxfordhb/9780199211913.001.0001>
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., y Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research*, 14(2), 189-217. <http://dx.doi.10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Chow, I. H. S., Ng, I., y Gong, Y. Y. (2012). Risk-taking and relational perspective on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 779-792. <http://dx.doi.10.1080/09585192.2011.561249>
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., y Bingham, C. B. (2007). *Developing theory through simulation methods*. *Academy of Management Review*, 32(2), 480-499. <http://dx.doi.10.2307/20159312>
- DiPietro, R., y Bufquin, D. (2018). Effects of work status congruence and perceived management concern for employees on turnover intentions in a fast casual restaurant chain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 38-59. <http://dx.doi.10.1080/15332845.2017.1328260>
- Egan, T. M., Yang, B., y Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301. <http://dx.doi.10.1002/hrdq.1104>
- Emiroğlu, B. D., Akova, O., y Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 385-397. <http://dx.doi.10.1016/j.sbspro.2015.10.108>
- Friedman, C., y Rizzolo, M. C. (2018). Friendship, Quality of Life, and People with Intellectual and Developmental Disabilities. *Journal of Developmental and Physical Disabilities*, 30(1), 39-54. <http://dx.doi.10.1007/s10882-017-9576-7>

- Galán, J. A., Sánchez-Bueno, M. J., y Zúñiga-Vicente, J. A. (2012). "Linking organizational change, coordination mechanisms and incentive systems in different industries", *ESIC Market*, 43, 531-552.
- Gittell, J. H. (2011). Relational coordination: Guidelines for theory, measurement and analysis. *Waltham, MA: Brandeis University*. Retrieved from http://positiveworks.bus.umich.edu/old_site/Positive/PDF/rcgtma2011825.pdf
- Gittell, J. H., y Logan, C. K. (2017). *How relational coordination drives performance and how human resource management supports its development: A systematic review* (Working paper) Brandeis University.
- Gittell, J. H., Logan, C. K., Cronenwett, J., Foster, T. C., Freeman, R., Godfrey, M., y Vidal, D. C. (2018). Impact of relational coordination on staff and patient outcomes in outpatient surgical clinics. *Health care management review*, 44, 1-9. <http://dx.doi.10.1097/HMR.0000000000000192>
- Gittell, J. H., Seidner, R., y Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization science*, 21(2), 490-506. <http://dx.doi.10.1287/orsc.1090.0446>
- Gittell, J. H., Weinberg, D., Pfefferle, S., y Bishop, C. (2008). Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: a study of nursing homes. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 154-170. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/9623/6a3d1e977c8b1afb39daab0e01187f446959.pdf>
- Gonyea, J. G. (Ed.). (2013). *The older worker and the changing labor market: new challenges for the workplace*. Routledge.
- Hafdahl, A. R. (2007). Combining correlation matrices: Simulation analysis of improved fixed-effects methods. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 32(2), 180-205. <http://dx.doi.10.3102/1076998606298041>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., y Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458. <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Harris, J. I., Winskowski, A. M., y Engdahl, B. E. (2007). Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 56(2), 150-156. <http://dx.doi.10.1002/j.2161-0045.2007.tb00027.x>
- Harrison, J. R., Lin, Z., Carroll, G. R., y Carley, K. M. (2007). Simulation modeling in organizational and management research. *Academy of management review*, 32(4), 1229-1245. <http://dx.doi.10.2307/20159364>
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., y Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453. <http://dx.doi.10.1037/a0032380>
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <http://dx.doi.10.1007/s11747-014-0403-8>
- Heredero, C. D. P., Haider, S., y Martínez, A. G. (2015). Relational coordination as an indicator of teamwork quality: Potential application to the success of

- e-learning at universities. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (ijET)*, 10(2), 4-8. <http://dx.doi.10.3991/ijet.v10i2.4102>
- Johnson, R. D., y Yanson, R. (2018). Job Satisfaction and Turnover Intentions during Technology Transition: The Role of User Involvement, Core Self-Evaluations, and Computer Self-Efficacy. In *Social Issues in the Workplace: Breakthroughs in Research and Practice* (pp. 246-260). IGI Global. <http://dx.doi.10.4018/978-1-5225-3917-9.ch012>
- Johnsen, T. L., Eriksen, H. R., Indahl, A., y Tveito, T. H. (2018). Directive and nondirective social support in the workplace—is this social support distinction important for subjective health complaints, job satisfaction, and perception of job demands and job control?. *Scandinavian journal of public health*, 46(3), 358-367. <http://dx.doi.10.1177/1403494817726617>
- Khosla, N., Marsteller, J. A., Hsu, Y. J., y Elliott, D. L. (2016). Analysing collaboration among HIV agencies through combining network theory and relational coordination. *Social Science & Medicine*, 150, 85-94. <http://dx.doi.10.1016/j.socscimed.2015.12.006>
- Leitner, S., y Wall, F. (2015). Simulation-based research in management accounting and control: an illustrative overview. *Journal of Management Control*, 26(2-3), 105-129. <http://dx.doi.10.1007/s00187-015-0209-y>
- Lopes Morrison, R. (2005). *Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions* (Doctoral dissertation, Massey University). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10179/1666>
- Lucas, J. W. (2003). Theory-testing, generalization, and the problem of external validity. *Sociological Theory*, 21(3), 236-253. <http://dx.doi.10.1111/1467-9558.00187>
- Lundstrøm, S. L., Edwards, K., Knudsen, T. B., Larsen, P. V., Reventlow, S., y Søndergaard, J. (2014). Relational coordination and organizational social capital association with characteristics of general practice. *International journal of family medicine*, 2014. <http://dx.doi.10.1155/2014/618435>
- Melnyk, B. M. (2006). The latest evidence on factors impacting nurse retention and job satisfaction. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 3(4), 201-204. <http://dx.doi.10.1111/j.1741-6787.2006.00071.x>
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., y Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618. <http://dx.doi.10.5465/AMJ.2005.17843941>
- Mpinganjira, M., Bogaards, M., Svensson, G., Mysen, T., y Padín, C. (2013). Satisfaction in relation to the metrics of quality constructs in South African manufacturer-supplier relationships. *ESIC Market*, 44, 55-71. <http://dx.doi.10.7200/esicm.144.0441.2i>
- Naburi, H., Mujinja, P., Kilewo, C., Orsini, N., Bärnighausen, T., Manji, K., ... & Ekström, A. M. (2017). Job satisfaction and turnover intentions among health care staff providing services for prevention of mother-to-child transmission of

- HIV in Dar es Salaam, Tanzania. *Human resources for health*, 15(1), 61. 1-12. <http://dx.doi.10.1186/s12960-017-0235-y>
- Nadiri, H., y Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41. <http://dx.doi.10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Nohe, C., y Sonntag, K. (2014). Work–family conflict, social support, and turnover intentions: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 1-12. <http://dx.doi.10.1016/j.jvb.2014.03.007>
- Regts, G., y Molleman, E. (2013). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee’s turnover intention. *Human Relations*, 66(2), 193-218. <http://dx.doi.10.1177/0018726712454311>
- Rizwan, M., Arshad, M. Q., Munir, H. M. A., Iqbal, M. F., y Hussain, M. A. (2014). Determinants of Employees intention to leave: A Study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1-18. <http://dx.doi.10.5296/ijhrs.v4i3.5871>
- Salin, D., y Notelaers, G. (2017). The effect of exposure to bullying on turnover intentions: the role of perceived psychological contract violation and benevolent behaviour. *Work & Stress*, 31(4), 355-374. <http://dx.doi.10.1080/02678373.2017.1330780>
- Saraih, U. N., Aris, A. Z. Z., Sakdan, M. F., y Ahmad, R. (2017). Factors affecting turnover intention among academician in the Malaysian Higher Educational Institution. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(1), 1-15. Retrived from file:///C:/Users/Fazi%20tech/Downloads/Documents/riber_b16-064_1-15.pdf
- Smith, T. D. (2018). An assessment of safety climate, job satisfaction and turnover intention relationships using a national sample of workers from the USA. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 24(1), 27-34. <http://dx.doi.10.1080/10803548.2016.1268446>
- Soltis, S. M., Agneessens, F., Sasovova, Z., y Labianca, G. (2013). A social network perspective on turnover intentions: The role of distributive justice and social support. *Human Resource Management*, 52(4), 561-584. <http://dx.doi.10.1002/hrm.21542>
- Ton, Z., y Huckman, R. S. (2008). Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance. *Organization Science*, 19(1), 56-68. <http://dx.doi.10.1287/orsc.1070.0294>
- Wells, J. E., y Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions: do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?. *Team Performance Management. An International Journal*, 17(1/2), 23-40. <http://dx.doi.10.1108/13527591111114693>
- Zhang, L., Lin, Y., y Wan, F. (2015). “Social Support and Job Satisfaction: Elaborating the Mediating Role of Work-Family Interface”. *Current Psychology*, 34(4), 781-790. <http://dx.doi.10.1007/s12144-014-9290-x>

Datos de los autores

Nombre: Sajid Haider
Cargo: Assistant Professor
Escuela/Facultad: Department of Management Sciences
Universidad: COMSATS University Islamabad
Dirección:
Teléfono:
Correo electrónico: sajidhaider@ciitvehari.edu.pk

Nombre: Munir Ahmed
Cargo: Assistant Professor
Escuela/Facultad: Department of Management Sciences
Universidad: COMSATS University Islamabad
Dirección:
Teléfono:
Correo electrónico:

Nombre: Muhammad Aslam
Cargo: Associate Professor
Escuela/Facultad: Department of Statistics
Universidad: Bahauddin Zakariya University
Dirección:
Teléfono:
Correo electrónico:

Nombre: Muhammad Ali Asadullah
Cargo: Assistant professor
Escuela/Facultad: Emirates College of Technology, UAE
Universidad: University of Lahore
Dirección:
Teléfono:
Correo electrónico:

Nombre: Shaheen Anwer
Cargo: Research Scholar
Escuela/Facultad: Department of Management Sciences
Universidad: COMSATS University Islamabad
Dirección:
Teléfono:
Correo electrónico: