



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**DOCTORADO EN ECONOMÍA:
PERSPECTIVAS CIENTÍFICAS SOBRE EL TURISMO
Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS**

TESIS DOCTORAL

**EL IMPACTO DE LA INJUSTICIA EN LOS HOTELES:
RESPUESTAS DEL CLIENTE Y DEL EMPLEADO
COMO VÍCTIMAS Y TESTIGOS DE UN MALTRATO**

Tesis doctoral presentada por **Miguel Ángel Suárez Acosta**
Dirigida por el Dr. Pablo Zoghbi Manrique de Lara y la
Dra. Teresa Aguiar Quintana

Los Directores de Tesis,

El Doctorando,

Las Palmas de Gran Canaria, Marzo de 2013

INDICE

Introducción	11
--------------------	----

CAPITULO 1:

1.1. La Justicia Social y Organizativa.....	18
1.1.1. Concepto y teoría de la Justicia	20
1.1.2. La Justicia como Imperativo Moral	21
1.1.3. La teoría de la equidad	22
1.1.4. El Impacto negativo de la injusticia.....	27
1.1.5. Las Atribuciones de Responsabilidad.....	24
1.1.6. Atributos y Comportamiento de los implicados (víctima y transgresor) en la injusticia.....	30
1.1.7. Las dimensiones de la Justicia	31
1.1.7.1. Justicia distributiva.....	32
1.1.7.2. Justicia procedimental	33
1.1.7.3. Justicia interpersonal	34
1.1.8. La justicia percibida como víctima y como tercera parte (TP)	35
1.1.8.1. La noción de “tercera parte”	36
1.1.8.2. Reacciones de las terceras partes al maltrato.....	39
1.1.8.3. Las emociones sociales y su influencia sobre la percepción de justicia y la toma de decisiones de los observadores como terceras partes.....	42
1.2. El Comportamiento Organizativo	46
1.2.1. Comportamiento Cívico de Cliente “Customer Citizenship Behavior (CCB)”	46
1.2.2. Comportamiento Disfuncional. "Customer Dysfunctional Behavior (CDB)"	49
1.2.3. Perspectivas conceptuales, terminología y clasificación	51
1.2.4. Relaciones entre la Justicia percibida y el comportamiento	56
1.3. El Compromiso con la organización	58
1.3.1. Aproximación conceptual.....	58

1.3.2. Orientación teórica del Compromiso Organi-zativo (CO)	59
1.3.3. Consecuencias del compromiso organizativo	62
1.3.4. Relación entre compromiso y comportamiento	63
1.4. La Lealtad del Cliente	65
1.4.1. Definición y concepto	66
1.4.2. Los indicadores de Lealtad y la actitud leal	72
1.4.3. La actitud leal predice el comportamiento de lealtad	74
1.4.4. Relaciones de la lealtad con el compor-tamiento y la justicia percibida.....	75
1.5. La satisfacción del cliente y de los empleados dentro de la organización	76
1.5.1. La satisfacción del cliente.....	76
1.5.2. La satisfacción del empleado	80
1.5.3. Relación entre comportamiento y satisfacción.....	81

CAPITULO 2:

2. Planteamiento de las Hipótesis y definición del modelo propuesto.....	84
2.1. Modelo (1). El empleado dentro de la organización	86
2.2. Modelo (2). El cliente dentro de la organización	89
2.2.1 La justicia distributiva y la lealtad.....	91
2.2.2. La justicia procedimental y la lealtad	92
2.2.3. La justicia interpersonal y la lealtad	93
2.2.4. El efecto de la lealtad sobre el comportamiento cívico de los clientes	93
2.2.5. Los efectos de mediación de la lealtad.....	94
2.2.6. El efecto de la lealtad sobre el comportamiento disfuncional de los clientes	96
2.2.7. El efecto sobre lealtad y comportamiento de la justicia percibida por terceras partes.....	97
2.2.8. Comportamiento del cliente y satisfacción	100

CAPITULO 3:

3. Metodología	102
3.1. Diseño de la investigación	102
3.2. Ámbito de muestreo y de recogida de datos	103
3.3. Medidas y escalas	104
3.3.1. Cuestionarios a clientes.....	106
3.3.2. Cuestionarios a empleados	107

CAPITULO 4:

4. Análisis de resultados	109
4.1. Gráficos descriptivos psico-demográficos de la muestra obtenida (empleados y clientes)	109
4.2. Análisis de los resultados en el Modelo (1): Justicia, Compromiso, Comportamiento, Satisfacción	123
4.2.1. Análisis de Resultados del Modelo (1a) Empleados: Justicia Percibida (Distributiva, Interpersonal y Procedimental)	123
4.2.1.1. Adecuación del modelo de medida.....	124
4.2.1.2. Análisis del ajuste de los modelos de mediación.....	130
4.2.1.3. Comprobación de Hipótesis: modelo (1a)	135
4.2.2. Análisis de Resultados del Modelo (1b) Empleados: Justicia Percibida (Distributiva, Interpersonal y Procedimental), como terceras partes, sobre sus compañeros.....	139
4.2.2.1. Análisis del ajuste de los modelos de mediación.....	140
4.2.2.2. Comprobación de Hipótesis: modelo (1b)	144
4.2.3. Análisis de Resultados del Modelo (1c) Empleados: Justicia Percibida (Distributiva, Interpersonal y Procedimental), como terceras partes, sobre los clientes	146
4.2.3.1. Análisis del ajuste de los modelos de mediación.....	148
4.2.3.2. Comprobación de Hipótesis: modelo (1c)	151
4.3. Análisis de los resultados en el Modelo (2): Justicia, Lealtad, Comportamiento, Satisfacción del Cliente	154
4.3.1. Análisis de Resultados del Modelo (2a) Clientes: Justicia Percibida (Distributiva, Interpersonal y Procedimental)	154

4.3.1.1. Adecuación del modelo de medida.....	155
4.3.1.2. Análisis del ajuste de los modelos de mediación.....	160
4.3.1.3. Comprobación de Hipótesis: modelo (2a)	163
4.3.2. Análisis de Resultados del Modelo (2b) Clientes: Justicia Percibida (Distributiva, Interpersonal y Procedimental) por los Clientes, como TP, sobre los empleados	166
4.3.2.1. Análisis del ajuste de los modelos de mediación.....	168
4.3.2.2. Comprobación de Hipótesis: modelo (2b)	171
4.4. Relación entre los comportamientos (de empleados y clientes) y su satisfacción con la organización	173
4.5. Resumen de los cinco submodelos	175

CAPITULO 5:

5. Conclusiones.....	179
5.1. Discusiones, implicaciones y recomendaciones	179
5.2. Limitaciones de los modelos y propuestas de investigación futuras ..	189
6. Bibliografía	192
7. Anexos.....	228
7.1. Anexo 1.....	228
7.2. Anexo 2.....	245
7.3. Anexo 3.....	254

FIGURAS

Fig. 1.1. Modelo general de la evaluación de las reacciones de las Terceras-partes al maltrato a los empleados.....	45
Fig. 1.2. Principales referentes teóricos sobre CCB	49
Fig. 1.3. Análisis de los componentes del comportamiento disfuncional.....	55
Fig. 1.4 Relación entre Justicia y Comportamiento Cívico según Moorman (1991)	57
Fig. 1.5 Antecedentes, consecuencias, relaciones e influencias sobre la conducta de lealtad.....	75
Fig. 1.6 Comparación de Teorías de la satisfacción	79
Fig. 2.1 Etapas de la investigación empírica.....	85
FIG. 2.2 Modelo teórico hipotetizado	101
Fig. 4.1 Distribución porcentual de la variable “antigüedad en la empresa (años)”	111
Fig. 4.2 Distribución porcentual de la variable “experiencia en el sector hotelero (años)”	112
Fig. 4.3 Distribución porcentual de la variable “tiene hijos”	113
Fig. 4.4 Distribución porcentual de la variable “departamento”	113
Fig. 4.5 Distribución porcentual de la variable “tipo de contrato”	113
Fig. 4.6 Distribución porcentual de la variable “tamaño de jornada”	114
Fig. 4.7 Distribución porcentual de la variable “contacto con cliente”	114
Fig. 4.8 Distribución porcentual de la variable “genero”	114
Fig. 4.9 Distribución porcentual de la variable “edad”	115
Fig. 4.10 Distribución porcentual de la variable “nivel de estudios”	115
Fig. 4.11 Distribución porcentual de la variable “lugar de origen”	115
Fig. 4.12 Distribución porcentual de la variable “salario mensual”	116
Fig. 4.13 Distribución porcentual de la variable “hotel encuestado”	116
Fig. 4.14 Distribución porcentual de la variable “ocupación hotelera”	116
Fig. 4.15 Distribución porcentual de la variable “hoteles encuestados”	118
Fig. 4.16 Distribución porcentual de la variable “pais de origen”	118
Fig. 4.17 Distribución porcentual de la variable “género”	118
Fig. 4.18 Distribución porcentual de la variable “edad”.....	119
Fig. 4.19 Distribución porcentual de la variable “nivel de estudios”	119
Fig. 4.20 Distribución porcentual de la variable “ocupación”	119

Fig. 4.21 Distribución porcentual de la variable “ingresos anuales”	120
Fig. 4.22 Distribución porcentual de la variable “visitas al hotel”	120
Fig. 4.23 Modelo-(1a) Empleado: justicia percibida, comportamiento mediado por el compromiso del empleado, y satisfacción	132
Fig. 4.24. Modelo-(1b) Empleado: justicia percibida, como tps sobre sus compañeros, comportamiento, mediado por el compromiso del empleado, y satisfacción.....	143
Fig. 4.25 Modelo-(1c) empleado: justicia percibida, como tps sobre los clientes y comportamiento, mediado por el compromiso del empleado...	149
Fig. 4.26 Modelo-(2a) cliente: justicia percibida por los clientes y comportamiento, mediado por la lealtad.....	161
Fig. 4.27 Modelo-(2b) cliente: justicia percibida por los clientes y comportamiento, mediado por la lealtad.....	169
Fig. 4.28 Relación entre el comportamiento de los empleados y su satisfacción en el trabajo	174
Fig. 4.29 Relación entre el comportamiento de los clientes y su satisfacción dentro de la organización	174
Fig. 4.30 Resumen de relaciones entre los constructos de los diferentes modelos analizados	176

TABLAS

Tabla 3.1 Gastos de los turistas que visitan Canarias	103
Tabla 4.1 Descripción de la muestra (Empleados)	117
Tabla 4.2 Descripción de la muestra (Clientes)	121
Tabla 4.3 Análisis factorial exploratorio y fiabilidad de escalas de todas las variables de los modelos con empleados	126
Tabla 4.4 Modelo (1a) Estadística Descriptiva, fiabilidad de escalas y Correlaciones	130
Tabla 4.5 ANOVA (inter-ítems), Modelo (1a).....	130
Tabla 4.6 <i>Chi-cuadrado e índices de ajuste de los modelos comparados de mediación total y parcial del Compromiso Organizativo entre la Justicia Percibida y el OCBs/ODBs (modelo-1a)</i>	136
Tabla 4.7 <i>Coefficientes de Regresión estandarizados del modelo completamente mediado</i>	138
Tabla 4.8 Modelo (1b) Estadística Descriptiva, fiabilidad de escalas y Correlaciones	140
Tabla 4.9 ANOVA (inter-ítems), modelo (1b)	140
Tabla 4.10 <i>Chi-cuadrado e índices de ajuste de los modelos comparados de mediación total y parcial del Compromiso Organizativo entre la Justicia Percibida y el OCBs/ODBs (modelo-1b)</i>	142
Tabla 4.11 <i>Coefficientes de Regresión estandarizados del modelo completamente mediado</i>	145
Tabla 4.12 Modelo (1c) Estadística Descriptiva, fiabilidad de escalas y Correlaciones	147
Tabla 4.13 ANOVA (inter-ítems), Modelo (1c)	147
Tabla 4.14 <i>Chi-cuadrado e índices de ajuste de los modelos comparados de mediación total y parcial del Compromiso Organizativo entre la Justicia Percibida por los empleados sobre los clientes y el OCB/DWB (modelo-1c)</i>	150
Tabla 4.15 <i>Coefficientes de Regresión estandarizados del modelo completamente mediado</i>	153
Tabla 4.16 Análisis factorial exploratorio y fiabilidad de escalas de todas las variables de los modelos propuestos con clientes	156
Tabla 4.17. Modelo (2a) Estadística Descriptiva, fiabilidad de escalas y Correlaciones	158
Tabla 4.18 ANOVA (inter-ítems), Modelo (2a)	159

Tabla 4.19 <i>Chi-cuadrado e índices de ajuste de los modelos comparados de mediación total y parcial de la lealtad entre la Justicia Percibida por el Cliente y el CCB/CDB.</i>	162
Tabla 4.20 <i>Coefficientes de Regresión estandarizados del modelo completamente mediado.</i>	165
Tabla 4.21. Modelo (2b) Estadística Descriptiva, fiabilidad de escalas y Correlaciones	167
Tabla 4.22 ANOVA (inter-ítems), Modelo (2b)	167
Tabla 4.23 <i>Chi-cuadrado e índices de ajuste de los modelos comparados de mediación total y parcial de la lealtad entre la Justicia Percibida por el Cliente, como TP, sobre los empleados y el CCB/CDB. Modelo (2b)</i>	170
Tabla 4.24 <i>Coefficientes de Regresión estandarizados del modelo completamente mediado (Modelo 2b)</i>	173
Tabla 4.25 Resumen del cumplimiento de las diferentes hipótesis de todos los modelos propuestos	177

Introducción

El turismo es un fenómeno multidisciplinar y complejo, que exige alta competitividad en la oferta, lo que urge a los agentes económicos implicados a que dispongan de herramientas de análisis lo más completas y adecuadas posibles. Para optimizar su gestión una cuestión clave es desarrollar estrategias que incrementen su eficacia y diferenciación competitiva. Dado que, en Canarias, el turismo aporta la parte más importante de la actividad económica siendo, por ello, un sector altamente estratégico, el estudio de todas las cuestiones que puedan afectar a los miembros que forman parte de tal actividad parece esencial para lograr una mejora en su eficacia, y sostenibilidad económica. La presente tesis doctoral que se expone a continuación, pretende definir modelos para analizar aspectos poco estudiados del comportamiento en las empresas turísticas tomando como base de referencia la percepción de justicia. Para ello se han recabado datos de hasta 15 hoteles de diferentes categorías, pertenecientes a varias cadenas nacionales presentes en el destino de la isla de Gran Canaria.

Esta amplia información permite reunir impresiones objetivas y mensurables de más de 500 empleados¹ y clientes de dichos hoteles, así como proporcionar una referencia para introducir aspectos imprescindibles en los sistemas de evaluación de resultados que se realizan en los hoteles y que deberían ser tenidos en consideración. Sin embargo, son escasos los hoteles que realizan una medición de variables tal como la percepción de justicia, limitándose la mayoría de ellos al análisis simple de meros índices sintéticos de calidad o satisfacción, obtenidos de datos no contrastados y con técnicas descriptivas con altos márgenes de error, convirtiéndose, tal evaluación, en un mero contraste de resultados económicos. Las percepciones y los comportamientos

¹ Se puede conocer el volumen de empleo turístico total por destino en España a partir de la información cuatrimestral publicada en el portal de la asociación *Exceltur* (Barómetro de Rentabilidad y Empleo de los Destinos Turísticos Españoles)
http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/Barómetro%20Rentabilidad%20y%20e1%20Empleo_Balance%20de%202012.pdf

de los actores del encuentro turístico son parte de esa “experiencia del servicio” que capta el cliente. Éstos, son cada vez más exigentes en lo que pueden conseguir a cambio de lo que pagan, y de ahí la importancia de que su satisfacción por estos factores (comportamiento y trato recibido del empleado) sea cubierta, satisfaciendo sus expectativas y superándolas para incrementar su calidad total percibida. Si el cliente en el hotel recibe un trato justo, si percibe que los empleados también lo son (justos), y no se incurre en injusticias con otros clientes, su conducta vendrá influenciada. Por ello, su experiencia, si el resultado es de justicia, le hará más fiel a la empresa, y los empleados, estarán, a su vez, más comprometidos con ella, por lo que se creará una relación circular que permitirá atraer y mantener al cliente bien tratado, lo que incidirá en la mejora de la rentabilidad final.

No existen estudios en los cuales se haya relacionado la justicia percibida por el cliente sobre la organización, sus empleados u otros clientes, con su comportamiento con posterioridad al encuentro de servicio y, tampoco, en relación a su grado de satisfacción con dicho encuentro, dependiendo de si éste ha cubierto o no sus expectativas. En la mayoría de los casos, los clientes se consideran insatisfechos pero no hacen nada para comunicárselo a la organización, no dejando constancia de su malestar. Esta conducta puede producir daños a la empresa y ésta no saber los motivos. Sólo adoptando políticas de control para promover el trato justo dentro de la organización, se podrá averiguar la incidencia de este factor en la conducta de los clientes y cómo influyen en ella aspectos relacionados con el resultado del servicio y la recuperación de éste si no se ha dejado satisfecho al cliente.

Los hechos detallados evidencian la relevancia del análisis de las diferentes características de la justicia y su influencia con otros factores como el compromiso, el comportamiento, la satisfacción y la lealtad. Estas variables serán componentes fundamentales de nuestra tesis doctoral. Así este trabajo de investigación consta de: introducción, revisión de la literatura, metodología, cuestionarios usados y bases de datos escogidos, resultados, discusión y conclusiones con sus limitaciones y propuestas para futuras

investigaciones, siendo el objetivo fundamental de la tesis el siguiente: cómo la justicia impacta sobre los servicios hoteleros y cómo los clientes y los empleados de estos establecimientos responden a su percepción, tanto como víctimas, cómo terceras partes, con el fin de ayudar a mejorar la gestión de los gerentes de los hoteles para que introduzcan estas cuestiones dentro de sus planes integrales de prestación de servicios. Todo ello, redundaría en el posicionamiento de la imagen global del establecimiento, en la satisfacción del empleado y del cliente y en un mejor comportamiento organizativo.

El trabajo de campo se ha realizado en el ámbito turístico de Gran Canaria, destino vacacional consolidado, líder y reconocido internacionalmente. La industria turística canaria aporta a la región, aproximadamente, un tercio de su PIB.

Esta tesis doctoral revisa la literatura de los tópicos estudiados, y detecta lagunas en la literatura a estudiar por los investigadores. Establece modelos de relación y propone, en consecuencia, actuaciones, tanto teóricas como prácticas, conducentes a la optimización y mejora de los procedimientos en los hoteles y de sus resultados. Para ello se han analizado más de 200 artículos, (entre ellos 110 publicados en la última década) que incluyen parte o la totalidad de los tópicos a revisar. En el capítulo 1, dentro del subcapítulo 1, presentamos el estudio del constructo de Justicia organizativa percibida (JO). Se define conceptualmente y se hace un repaso sobre las diferentes dimensiones utilizadas, destacando las tres componentes: justicia distributiva (JD), interpersonal (JI) y procedimental (JP) que intervienen tanto en la percepción directa (de la víctima) como indirecta (del testigo observador), es decir, como tercera parte (JTP) no implicada. Estas terceras partes perciben, evalúan y actúan en función de determinadas características personales y de contexto.

Asimismo, en dicho capítulo 1 y en el subcapítulo 2, abordamos otro constructo relacionado en el modelo, con la Justicia: el Comportamiento Organizativo, extendido a todas sus variables y dimensiones: cívico (CCB) y disfuncional del cliente (CDB) en su relación con en hotel durante su estancia,

extra-rol (OCB), entendido como aquella conducta del empleado que va más allá de las tareas que tiene encomendadas dentro de la empresa, y el comportamiento desviado del empleado (DWB) en su lugar de trabajo. También detallamos sus conceptos, relaciones y marco teórico existente, así como la literatura previa que ha establecido relaciones directas entre estos dos constructos: la Justicia Percibida y la conducta cívica y desviada; destacando, tras una revisión amplia de la literatura, la escasez existente de trabajos relacionados con la justicia percibida por las terceras partes en general y, en especial, dentro de la industria turística.

En el subcapítulo 1.3, destacamos la importancia que presenta el compromiso de los empleados (CO) en el desempeño de sus tareas dentro de la organización, su definición y las dimensiones analizadas, y la relación que tiene, según la literatura estudiada, con las variables de justicia y comportamiento. Se destaca el efecto explicativo que como variable mediadora aporta a la relación entre la justicia y el comportamiento detallando tales efectos, más o menos significativos según el tipo de compromiso y las tres dimensiones de cada tipo de justicia.

En el subcapítulo 1.4, presentamos la relevancia del concepto de lealtad desde el punto de vista de su influencia entre la justicia percibida (JO) y comportamiento, siendo escasos los trabajos que introducen dicha variable como mediadora (Chebat y Slusarczyk, 2005; Spector y Fox, 2002; Oliver, 1993;), y predominando los que la consideran como resultado de la relación. Además, cómo esta variable puede ser introducida como mediadora y no únicamente como variable resultado o explicada, lo que suele ser usual en la literatura existente. Analizamos sus efectos, la capacidad de explicar las relaciones con la conducta del cliente y su intención de repetir, diferenciando entre actitud e intención, y las relaciones entre la justicia y el comportamiento de empleados y de clientes y, en especial con la conducta disfuncional del cliente en el hotel.

En el capítulo 1.5, definimos la satisfacción global, del empleado con su organización (SATE) y del cliente con el hotel en el que se aloja (SATC).

Principalmente, abordamos los principales conceptos y los diferentes componentes que comprende el constructo de satisfacción, su utilización en la literatura sobre el sector turístico y, en menor medida, también abordamos, dentro del contexto general del Marketing y sus componentes explicativas introducidas en el análisis del modelo, los diferentes tipos de comportamientos estudiados en el subcapítulo 2.

Una vez que definimos conceptualmente y determinamos el marco teórico de las variables a estudiar, establecemos las diferentes hipótesis a comprobar, a partir de la literatura existente y de un modelo explicativo.

En el capítulo 2, planteamos las diferentes hipótesis y subhipótesis para los dos modelos mixtos definidos, estableciendo las relaciones causales, detallando los conceptos deductivos aplicados y explicando el planteamiento elegido para establecer el nuevo diseño relacional. Se detallan, así mismo, las medidas y escalas elegidas para cada constructo y sus índices de validez, consistencia, valor discriminante y de agrupación, utilizando un análisis exploratorio previo.

En el capítulo 3, presentamos la metodología aplicada, el diseño y composición de los cuestionarios a clientes y empleados, su realización, el trabajo de campo, la recopilación de la información y el testeado, control y volcado de la base de datos. Realizamos un total de 343 cuestionarios auto-administrados válidos a clientes alojados y 204 cuestionarios auto-administrados a empleados de los 15 hoteles seleccionados, situados en la zona sur de la isla de Gran Canaria. Dichos Hoteles con diferentes características psico-demográficas, fueron objeto de nuestro estudio durante los periodos comprendidos entre diciembre del 2011 y enero del 2012, y entre Agosto y Septiembre del 2012. Para la definición de la muestra tuvimos en cuenta aspectos relacionados con el sesgo de la muestra en relación a la población total, obteniéndose un tamaño de la muestra suficientemente representativo con un error muestral inferior al 5%. Los cuestionarios se redactaron usando escalas validadas, fiables y obtenidas de la literatura existente, adaptando algunos indicadores, en especial en lo referente a la

justicia percibida por terceras partes y el comportamiento de los clientes dentro de los hoteles, dada la inexistencia de escalas previas validadas. Con el objeto de aumentar la validez global del método, se tradujeron los cuestionarios al inglés y al alemán, en el caso de los clientes. También, se hicieron test pilotos previos dirigidos a clientes y empleados y fueron revisados por cuatro expertos profesionales del sector. Los resultados se obtuvieron aplicando un análisis de ecuaciones estructurales (SEM) mediante la aplicación AMOS19 de IBM una vez se definieron los “*path-diagrams*” de cada modelo relacional, obtenidos de las relaciones definidas por la literatura previa.

En el capítulo 4, analizamos los resultados de los modelos directos, parcial y totalmente mediados para cada *mix* del modelo teórico propuesto, utilizando procedimientos de modelos anidados para comprobar la existencia de las relaciones y sus efectos y la validez de la mediación, descartándose aquellas hipótesis no validadas y explicándose las posibles causas. Se contrastan con la literatura revisada, destacándose aquellos aspectos novedosos (ya explicados en la argumentación), una vez confirmados.

Finalmente en el capítulo 5, detallamos las conclusiones teóricas y prácticas, así como las principales aportaciones obtenidas del estudio, las limitaciones encontradas y las propuestas para futuras investigaciones en el sector turístico y en otros sectores.

Los resultados se completan con gráficos demográficos sobre la muestra tipo y el perfil del encuestado, los índices o factores de carga con su validez estadística que apoyan las hipótesis planteadas y las etapas a cubrir por el gerente del hotel para implantar procesos que permitan obtener información longitudinal sobre las variables contrastadas, con el fin de apoyar la validez del estudio, y su aplicación práctica en las empresas turísticas. Una de las conclusiones de esta tesis doctoral se basa en que la Justicia Interpersonal y la Distributiva ejercen una influencia clara sobre la conducta cívica y desviada del cliente y sobre su satisfacción con el hotel, repercutiendo en la intención de repetir por parte del cliente. Según el grado de lealtad, tal actitud explica

parte de la relación entre la justicia percibida y el comportamiento. En el caso de los empleados, la Justicia Interpersonal influye en la conducta extra-rol y en la satisfacción del empleado, aumentando ambas variables y reforzándose la relación con el mayor grado de compromiso con el hotel. El impacto de la justicia en el Hotel, y su percepción como adecuada, refuerza el buen comportamiento de empleados y clientes y, por tanto, influye en su grado de satisfacción, disminuyendo las conductas desviadas y disfuncionales de los mismos. El empleado más comprometido y el cliente más leal aumentan tales relaciones y vinculan parcialmente, de forma indirecta, el trato justo con la satisfacción personal. A raíz de nuestros resultados, sugerimos realizar otras investigaciones que sirvan para estudiar variables adicionales que puedan mediar llegando a explicar la relación total.

En la Tabla 4.25 y la figura 4.30, así como en el capítulo 5.1 se detallan en profundidad los resultados finales, las conclusiones y las implicaciones prácticas derivadas de este estudio.

A continuación, procedemos a exponer el marco teórico en el que se establecen las hipótesis de los modelos propuestos en la presente tesis doctoral.

CAPÍTULO 1:

1.1 La Justicia Social y Organizativa

El interés reciente suscitado en algunos académicos (Karatepe, O.M., 2012; Azar y Darvishi, 2011; Alexander et al., 2011; Sviri et al., 2010; Kim et al., 2009; Radzi et al., 2009; Ha y Jang, 2009) por la influencia de la justicia percibida por los clientes en diferentes aspectos de su comportamiento dentro de las organizaciones de servicios (satisfacción, quejas, lealtad a la firma, recuperación del servicio, civismo) ha generado, en estos últimos años, un número creciente de investigaciones. Este constructo, usualmente dividido en tres dimensiones: justicia distributiva, interpersonal y procedimental (Kim y Smith, 2005; Bies y Moag, 1986) está presente como muy relevante para el éxito de tales organizaciones hoteleras.

La literatura previa existente determina algunas relaciones de la justicia organizativa, entendida como aquella que afecta a los miembros de la organización (Moorman, 1991; Bitner et al., 1990), con los comportamientos de sus clientes. La justicia organizativa con la que una empresa trata a los empleados, a sus clientes, y a otras personas relacionadas con ella, y que es percibida directamente por tales clientes, influye en la conducta que éstos adoptan respecto a dicha empresa. Sin embargo, hasta el momento, son escasos los trabajos que abordan dichos tópicos (DeWitt, Nguyen, y Marshall, 2008; Karande et al., 2007; Sparks y Fredline, 2007; Karatepe, 2006; Yuksel, Kilinc, y Yuksel, 2006; Ok, Back, y Shanklin, 2005; Mattila y Patterson, 2004b; Wirtz y Mattila, 2004; Smith et al., 1999) con el objeto de conocer mejor, cómo actúa, la justicia percibida por los clientes, sobre las conductas que éstos adoptan como resultado del (mal)trato recibido o percibido en el servicio prestado por la empresa.

Por tal motivo, y dado que existen relaciones causales insuficientemente investigadas, es necesario revisar y plantear una serie de conceptos, no comprobados, en relación a la Justicia Organizativa y sus tres dimensiones,

distributiva, interpersonal y procedimental (DIP) y cómo puede estar afectada por el efecto de mediación que produce la lealtad del cliente a la empresa o el compromiso de los empleados, una vez que han percibido el hecho injusto, sobre el comportamiento cívico (CCB) o disfuncional (CDB) de dicho cliente, o de los empleados, en respuesta a que las actuaciones de la organización sean consideradas, globalmente, como injustas.

Además, es especialmente relevante la falta de trabajos de investigación que no consideran la visión del cliente y del empleado como terceras partes observadoras de las relaciones de injusticia que se pueden producir entre los diferentes agentes que intervienen en los servicios (Umphress et al., 2012; Skarlicki y Kulik, 2005: 184).

En el presente trabajo consideramos el concepto de las Terceras partes como aquellas personas que perciben la injusticia desde su propia experiencia, dándose cuenta de la injusticia producida sobre la víctima y reaccionando de forma consciente y emotiva contra la misma (Cantizano et al., 2009). La justicia determina, en las organizaciones, actitudes y conductas personales correctas, como: satisfacción, compromiso, comportamiento cívico, y también algunas erróneas como: sabotaje, robo,.. (Colquitt et al., 2001).

Por lo tanto, el trato injusto en las organizaciones produce pérdida de clientes, rechazo de candidatos laborales y de apoyo general a la misma, (Brockner et al., 1997; Skarlicki, Ellard y Kelln, 1998). La evaluación de lo que es justo o injusto, se hace comparando con otras alternativas posibles: el sentimiento experimentado si se hubiera producido de otra manera (impacto), el grado de responsabilidad de la organización sobre el trato injusto (responsabilidad interna), la responsabilidad de factores ajenos a la organización (responsabilidad externa) y las consecuencias del hecho si dicha organización (sus representantes) hubiera actuado, de otra manera (injusticia organizativa) (Skarlicki y kulik, 2005).

Si la relación de la tercera parte con la víctima de la injusticia es más cercana, aquella culpará a la organización de ello, (Brockner et al., 1997). La

tercera parte tendrá en cuenta los antecedentes al respecto y el proceder de la organización en cuanto a su implicación en el hecho de denunciar la injusticia, en el momento de evaluarla (Miceli y Near, 1992).

1.1.1 Concepto y teoría de la Justicia.

La perspectiva dominante en la ciencia social respecto a la asignación de justicia, es que el individuo se interesa en ella por su propio interés, basándose en el supuesto de que la gente se motiva, por un racional interés propio, en las relaciones con los demás (Miller, 1999).

Diferentes teorías han desarrollado desde mediados del siglo pasado el fenómeno de la justicia en las organizaciones:

- (1) La teoría de la equidad de Adams (1965) que establece que la gente se siente afectada cuando su percepción sobre la relación entre lo que da y lo que recibe es inferior a la de los demás;
- (2) El modelo instrumental sobre Justicia procedimental de Thibaut y Walker (1975) que propone que la gente se preocupa de que los procedimientos sean justos para, de esta forma, maximizar su beneficio en el intercambio;
- (3) La teoría de las cogniciones referentes de Folger (1987) que sugiere que los individuos hacen uso de simulaciones mentales sobre tratos alternativos para determinar su resentimiento sobre el trato recibido;
- (4) El modelo relacional de Lind y Tyler (1988) que se centra en las implicaciones simbólicas que actuar con justicia tiene para uno mismo respecto al sentimiento de dignidad, al de respeto y al de autoestima;
- (5) La teoría de un mundo justo de Lerner (1980) que es la más usada en la actualidad para explicar los motivos de justicia de las personas. Según ella, la mayoría de la gente necesita creer que vive en un mundo donde todas las personas, incluidos ellos mismos, tienen lo que merecen y, a la inversa,

merecen lo que tienen. La toma de conciencia sobre la injusticia sufrida por otros influye en la concepción de un mundo justo que, a su vez, motiva a las personas a restablecer la justicia ya sea mediante su comportamiento o por su conciencia. Desear un mundo justo, no obstante, es algo que forma parte del propio interés: los observadores pueden humillar a víctimas inocentes como una forma de mantener su creencia en un mundo justo (Lerner, 1980; Lerner y Simmons, 1966), y, por último:

(6) Las teorías sobre el propio interés, que predicen que el observador se preocupa por el maltrato a los demás en la medida en que le afecte a él mismo. A su vez, el grado de implicación es mayor si se identifica más con la víctima y la proporción entre lo que recibe y lo que puede aportar es equitativa (Walster et al., 1978).

1.1.2 La Justicia como Imperativo Moral

La capacidad que tienen los individuos de implicarse con víctimas que no conocen o que no les afectan, enojándose y preocupándose por su situación de injusticia, plantea un desafío a la formulación de justicia que presupone que la participación de las personas está motivada por su propio interés. Son estas situaciones las que pueden explicar cómo una persona preocupada por la Justicia puede comprometerse, por razones que no se derivan de su propio interés ni de una relación simbólica o de cualquier otro tipo, con la víctima.

Como alternativa a la pura explicación del interés propio, Folger (2001) acuñó el término Justicia Deóntica para referirse a un débil estado psicológico cargado emocionalmente, que reacciona a sucesos que violan o infringen las normas morales de la conducta social. Las experiencias Deónticas derivan de que la moral del individuo asume estar de acuerdo en cómo el ser humano debería ser tratado y que éste, tiene el derecho a recibir un trato digno por razones humanitarias (Rawls, 1971). Es decir, hacer justicia es “la forma

correcta de hacer las cosas” y un fin en sí mismo, más que un objetivo basado en el interés propio exclusivamente.

Así mismo, el sentido deóntico sobre la justicia y sobre lo que es correcto o no, busca validar las normas morales y éticas que regulan la conducta interpersonal (Folger, 2001). De este modo algunas personas están dispuestas a sacrificar ganancias económicas para castigar a alguien que intentó proceder de forma injusta incluso cuando ellos no son la víctima y no tienen nada que ganar con ese comportamiento (Turillo et al., 2002).

1.1.3 La teoría de la equidad

La teoría de la equidad de Folger y Cropanzano (1998, 2001) propone que los individuos determinan si existe injusticia al considerar si un suceso es rechazable y si implica una violación de la moral. La teoría de la justicia propone razonar sobre “qué podría haber sucedido” para, de esta forma, asignar culpas y juzgar el grado de severidad de un acto ofensivo tanto en su aspecto material (económico) como psicológico (trato degradante).

Esta teoría establece que un acto potencialmente dañino puede dar origen a un pensamiento complementario (el hecho se compara con uno alternativo imaginado) obtenido como respuesta a tres cuestiones: ¿Qué se sentiría...?

- (1) ... si el acto hubiera tenido lugar de forma diferente (rechazo del acto),
- (2) ... si podría el actor haberlo hecho de forma diferente (intencionalidad), y
- (3) ... si debería el actor haber actuado de manera distinta (creencia sobre normas y responsabilidad moral).

Estas alternativas actúan identificando referencias que se comparan con los hechos para evaluarlos. La percepción de injusticia por el individuo será mayor si cree que la alternativa imaginada le haría sentirse mejor que el hecho sucedido y que éste podía y debería haber sucedido de forma diferente. La facilidad con que cada individuo pueda imaginarse alternativas más

favorables respecto a las tres cuestiones juzgadas, determina el sentido de injusticia.

Aunque esta teoría se ha discutido en los términos en que sólo actúan dos partes (la víctima analiza directamente la mala experiencia con la otra parte) su principio general puede ser aplicado a la tercera parte, siendo ésta quien percibe la injusticia y reacciona de forma consciente y emotiva contra la misma (Cantizano et al., 2009).

Asimismo, las percepciones sobre que un empleado ha recibido un trato negativo, originan un proceso de construcción de sensaciones, por el cual la persona estará conforme si el resultado se justifica de alguna manera (influencia del impacto negativo sobre la atribución de responsabilidad en el modelo). No obstante, si el resultado se considera negativo, se considera responsable del delito a la organización o si el trato incumple ciertas normas sociales y morales, la percepción de injusticia ocurrirá con toda seguridad.

Por su parte, la probabilidad de que se perciba injusticia será mayor cuando las personas crean que el transgresor podía y debería haber tratado al empleado de forma diferente. Al activarse este proceso las atribuciones actúan como mediadoras entre las percepciones de justicia y los resultados. Es importante destacar que la evaluación de justicia depende de las personas, es decir, un acto percibido como injusto por una persona puede ser percibido como justo por otra persona y viceversa así como, la percepción de justicia de la persona puede ser diferente de cómo la evalúa la víctima (Jasso y Rossi, 1977).

1.1.4 El Impacto negativo de la injusticia

El juicio de la persona acerca de la primera alternativa (¿Se sentiría mejor la víctima si el suceso hubiera sido diferente?) implica una evaluación de la negatividad del maltrato. Dicha evaluación supone la medida del grado de injusticia soportado por la víctima (Folger y Cropanzano, 1998). Como

ejemplo, un miembro de un jurado juzgará a un criminal acusado en función del grado de daño infringido a la víctima (Kalvin y Zeisel, 1966). De este modo, un primer factor que afecta a la percepción de justicia de la persona es la negatividad del resultado (la severidad percibida del impacto del delito sobre la víctima).

Al evaluar los resultados de la injusticia, la persona puede considerar múltiples normas de distribución: el principio de igualdad (todos debemos ser tratados de la misma manera), el principio de necesidad (debería beneficiarse a aquellos que más lo necesitan) o el principio de equidad (las recompensas deben basarse en la contribución de cada uno) (Deutsch, 1975). Así en el caso de un despido, la negatividad resultante puede originarse debido a los impactos negativos percibidos en términos de menores ingresos (justicia distributiva), ciertas reglas injustas de decisión de qué empleados van a ser despedidos (justicia procedimental) o la manera en la que los directivos realizan el despido (justicia interpersonal) (Folger y Cropanzano, 1998).

En general, los individuos tienden a preferir las normas de decisión que les proporcionan a ellos mismos los resultados más favorables o que se alinean con su sistema de valores predominantes. Si la persona tiene una preferencia especial por una alternativa sobre la decisión tomada por la organización o sus agentes al aplicar la norma a la víctima, dicha persona podría imaginar que ésta tendría que haber recibido un resultado más favorable que el derivado de la norma aplicada y, por tanto, es probable que considere el resultado de la víctima injusto.

Como principio general, cuanto más severo sea el maltrato, más fácil será para la persona imaginar una alternativa en la cual la víctima experimentará un impacto menos negativo, y, por consiguiente, la injusticia percibida será mayor. Aunque dictaminar lo que es justo puede ser muy subjetivo, la evaluación por la persona de la severidad del resultado puede contener también componentes objetivos. Es decir, las personas pueden a veces, estar de acuerdo en el grado de impacto negativo experimentado por la víctima. Esto es usual en el caso de producirse abusos sexuales, donde las personas

gradúan los comportamientos sexuales según su severidad (Baker et al., 1990). Tanto así, los ciudadanos como los jueces (que imparten justicia formalmente) están de acuerdo en que los comportamientos donde existe agresión sexual y contacto físico son más dañinos que el uso del lenguaje ofensivo o de gestos no verbales tales como las miradas o los silbidos (Kulik, Perry y Pepper, 2003).

El impacto negativo puede estar influenciado, así mismo, por el punto de vista de la persona. Las personas pueden considerar sus expectativas, sobre los resultados, de acuerdo con su trasfondo cultural, su experiencia personal o su idiosincrasia (Leung y Tong, 2003). Dichas expectativas pueden influenciar en su opinión a la hora de juzgar el resultado: perciben mayores diferencias entre lo que realmente sucedió y lo que piensan que había ocurrido, requieren una mayor necesidad de explicación de lo sucedido (Wong y Weiner, 1981) y procesan más la información (Langer, 1989).

Además, algunas personas están más predispuestas que otras a considerar el resultado de la víctima como más negativo. Un individuo que puntúa alto en la medida de la afectividad negativa (AN), por ejemplo, experimenta mayor insatisfacción y angustia sobre los sucesos vividos y disminuye la evaluación de otros (Watson y Clark, 1984). La AN tiende a aumentar la susceptibilidad de uno o a estimular la sensibilidad a generar emociones negativas (Larsen y Katelaar, 1991). Bolger y Zuckerman (1995) pidieron a los participantes que rellenaran un diario durante dos semanas y registraran diariamente sus reacciones a los conflictos interpersonales. Los individuos con alta AN mostraron mayor exposición y reacción negativa a los conflictos y mayor percepción de maltrato a su alrededor, que los de menor AN. Ello sugiere que las personas con alta AN perciben con más probabilidad los resultados negativos de la víctima como más angustiosos y severos que las que tienen baja AN. Las personalidades narcisistas, son más reacias a reconocer las opiniones de otras personas o a identificarse con sus sentimientos (Berkowitz, 1970; Schwartz, 1975). A su vez, las personas más narcisistas verán más

improbable, que los resultados más graves produzcan un impacto negativo sobre la víctima.

La negatividad se asocia también a una cuestión social. La víctima y demás agentes que intervienen (otras terceras partes o miembros de la organización) pueden influenciar, en un amplio contexto, las percepciones de las personas sobre el impacto negativo de lo sucedido. Las personas se ven influenciadas por la reacción de las víctimas al maltrato organizativo. Por ejemplo, una víctima que se echa a llorar da una idea de la severidad de su experiencia a la persona. En general, la mayor percepción de sufrimiento por parte de la víctima, ocasiona que la persona considere el hecho más injusto (Skarlicki, Brown y Bemmels, 2004; Geer y Jarmecky, 1973).

Asimismo, el comportamiento de otros individuos relacionados con el suceso puede, de forma similar, llamar la atención de las personas sobre el resultado negativo de la víctima. De acuerdo con la teoría de procesamiento de la información social de Salancik y Pfeffer (1978), las percepciones de las personas se ven afectadas por la opinión de otras personas, al menos de cuatro formas:

- (1) Las opiniones de otras personas pueden influir en la evaluación del grado de severidad del maltrato. A su vez, tales opiniones pueden actuar de dos maneras: a) indicando cómo deben interpretarse las señales, y ejerciendo presión para obtener la conformidad de la persona y b) que siga el consejo implícito en dicha opinión.
- (2) Las opiniones dadas por otras personas pueden orientar a las personas sobre los comportamientos que deben vigilar, en el entorno de su trabajo, incluso antes de que el hecho suceda (Jones y Nisbett, 1971).
- (3) Las opiniones dadas por otras personas pueden influenciar para que las personas consideren otras maneras en las que los resultados de la víctima podrían haber sido diferentes, contribuyendo, así, a dar sentido a las cuestiones que se plantean a la personas sobre lo sucedido y, por último,

- (4) La manera en que otras personas (ej. amigos, periodistas) describen y cuentan los hechos acaecidos, puede afectar a las atribuciones de responsabilidad de las personas.

1.1.5 Las Atribuciones de Responsabilidad

Si la persona concluye que la víctima ha sufrido un impacto negativo, el siguiente paso que evalúa es determinar si la organización, o sus miembros, son culpables del resultado negativo en lo sucedido y deberían rendir cuentas del hecho. En este caso, la persona se plantea la segunda cuestión: ¿podrían haber actuado, la organización o la persona que ha incumplido la norma, de forma diferente? Los individuos sienten la necesidad de buscar la causa de un suceso y asignar responsabilidades de los resultados (Ross y Fletcher, 1985).

De este modo, para que la persona concluya que la víctima ha sido tratada injustamente debe asignar la responsabilidad del suceso y de los daños causados a la víctima, a la organización o a sus miembros. Los resultados negativos inevitables, o que son el resultado del comportamiento de la propia víctima, no se consideran como maltrato organizativo. Así, si los resultados desfavorables se consideran auto-infligidos por la víctima (conductas descuidadas o autolesiones) la preocupación por un trato justo desaparece (Ryan, 1971).

Las relaciones entre los resultados negativos de un suceso y la atribución de la culpa por tal suceso, pueden estar influenciados por los siguientes factores: a) factores asociados a los actores que participan en el daño (la víctima, el infractor y otras personas); y b) factores relativos a las propias personas (Skarlicki y Kulik, 2005)

Por otra parte, la negatividad del suceso y la atribución de responsabilidad pueden tener impactos recíprocos uno sobre el otro. El análisis de sucesos anómalos indica que cuanto mayor sea el grado del daño a la víctima, las personas estarán más motivadas para determinar el origen de tal daño y si se

ha actuado contra él para controlarlo (Miceli y Near, 1992). Además, cuánto mayor daño experimente la víctima, la persona asignará mayor intención y responsabilidad al causante (Lerner y Miller, 1978). Por lo tanto, una vez que se ha atribuido la responsabilidad, ella misma puede afectar a la negatividad percibida sobre lo sucedido a la víctima. Así, cuando alguien daña de forma intencionada a otro se producen más implicaciones que el propio resultado del daño material o físico. Además, la ofensa intencionada puede ser vista como una demostración de desprecio a la víctima o a su grupo social, como si existiera superioridad sobre las creencias de la víctima o su sistema de valores (Miller y Vidmar, 1981).

Como resultado, el daño intencionado se percibe como más severo e injusto que el maltrato no intencionado, porque el primero amenaza el orden social y se considera muy probable que vuelva a repetirse en el futuro (Miller y Vidmar, 1981). Una vez que la persona llega a la conclusión de que la organización o sus miembros pretendieron hacer daño a la víctima, estos males sociales son incluidos en su evaluación y se añaden a la impresión sobre el grado de severidad del resultado negativo en la víctima que se ha hecho a la persona. Y como el grado percibido del daño infligido aumenta y se hace más intenso, la persona buscará a un responsable y verá a la organización o al que ha infligido el daño, como el candidato más firme para rendir cuentas de la experiencia negativa de la víctima (Skarlicki y Kulik, 2005).

Esta relación recíproca entre el impacto negativo producido sobre la víctima y la búsqueda del responsable del maltrato, sugiere que las personas considerarán algunos tipos de violación de las normas más ofensivos que otros. Por ejemplo, aunque las personas pueden considerar las violaciones de la justicia distributiva y procedimental como injustas (Brockner y Greenberg, 1990; Skarlicki et al., 1998), las injusticias interpersonales son las que más consideran y pueden asignarse a un mayor número de responsables. Ello se debe a que, mientras las responsabilidades asociadas a la violación de normas distributivas o procedimentales pueden ser difíciles de identificar, existe menos ambigüedad para localizar al culpable en el maltrato interpersonal. Por

ejemplo, un directivo que comunica el despido a un empleado al que no se le ha dado aviso previo y no se le indemniza, podría no ser considerado como el responsable de la pérdida del empleo, si otras partes (como el presidente, si no pudo recuperar a la empresa de una recesión económica; la búsqueda de beneficios de los accionistas o los desconsiderados directivos de la empresa matriz) pueden ser causas reales del mismo.

Sin embargo, el directivo será considerado como el máximo responsable del despido, si se lo comunica al empleado de manera insensible o grosera. Además, estas violaciones interpersonales pueden producir que la víctima experimente daños sociales o psicológicos. Tales violaciones se consideran más graves e injustas que los daños materiales (Alicke, 1992). La violación de la justicia interpersonal indica que al transgresor, no sólo no le importa incumplir las reglas de justicia, sino que no le preocupa hacerlo delante de la otra persona. De hecho, la intencionalidad produce el mayor impacto en los juicios de causa o responsabilidad porque el daño intencionado es visto como un indicador de que el causante va a repetirlo con posterioridad (Miller y Vidmar, 1981).

Llegados a este punto nos podemos preguntar cómo puede determinarse si la organización, o el maltratador son responsables de los daños causados a la víctima. Weiner (1987, 1989) propuso que las atribuciones de culpabilidad por daños infligidos se derivan de tres criterios:

- (a) Si el resultado negativo se produjo debido a causas internas o externas (Locus de causalidad). En entornos legales, los individuos intentan determinar si el daño es el resultado de la acción de algo (norma necesaria) (Hart y Honoré, 1959).
- (b) Si tenía el transgresor el control sobre el resultado de la acción (acción de control). Este criterio considera el nivel y el papel del infractor dentro de la organización: ¿debería haber conocido en mayor medida la posibilidad de que el hecho sucediera? Las personas de más estatus normalmente asumen más responsabilidad que las de menor nivel (Hamilton, 1978).

(c) Si lo sucedido ha sido el resultado de factores estables (permanentes) o inestables (ocasionales). Por ejemplo: ¿el comportamiento del infractor ha sido excepcional o es normal en la organización? ¿El causante tiene un historial como maltratador? Cuanto más sea considerado, el comportamiento del transgresor, como interno, controlable y estable, mayor será su responsabilidad sobre los resultados negativos producidos sobre la víctima. Es decir, sucedió por su culpa, sabía que podía haber pasado y es un suceso normal y repetitivo al que no se le había puesto remedio.

1.1.6 Atributos y Comportamiento de los implicados (víctima y transgresor) en la injusticia:

La relación existente entre el grado de negatividad del resultado del trato dado a la víctima y el nivel percibido de responsabilidad del maltratador, depende de la creencia, por la persona, de que la víctima merecía, o no, dicho trato. Por ejemplo: si la víctima tomó la decisión de infringir las normas de forma deliberada, dando a entender una falta de compromiso y respeto a la autoridad o, normalmente no las cumple, será considerada responsable por provocar el comportamiento dañino. Las personas tienden a considerar el maltrato a los irresponsables como merecido, y le atribuyen la culpa por el trato a la víctima, más que a la organización o a sus miembros (Niehoff, Paul y Bunch, 1998).

Atributos y Comportamiento de la víctima:

La reacción de la víctima al trato de la gente supone una señal importante para la persona. Las víctimas que responden de forma negativa a una insinuación sexual (mostrando su desacuerdo, poniendo mal gesto o contestando con tono enfadado) serán percibidas con mayor facilidad, como víctimas de acoso sexual (Summers, 1996; York, 1989). Los jueces se pronuncian más a favor de la víctima de acoso sexual si las evidencias indican

que ésta utilizó los canales internos de la organización para denunciarlo (Perry, Kulik y Bourhis, 2004). Las víctimas que no acuden de forma inmediata a los medios de denuncia disponibles, podrían no ser tomadas en serio cuando, con posterioridad al hecho, soliciten ayuda a otras personas.

Atributos y Comportamiento del Transgresor:

El comportamiento del maltratador y su carácter percibido, proporcionan información sobre sus intenciones y pueden servir de indicadores para establecer el nivel de responsabilidad que tiene sobre los resultados negativos del maltrato (Landy y Aronson, 1969). El transgresor puede ser una entidad (empresa) o una persona (directivo, compañero, supervisor,..). Así, una persona que posee un historial de incumplimiento de las normas es más probable que sea considerada como un potencial reincidente frente a aquella que las infringe por primera vez, debido a que la primera vez que una persona incumple, puede dar a entender que no se compromete con las normas de justicia y necesita a otras personas para conseguir su estabilidad y control, lo que no presupone que en el futuro no vaya a reincidir (Skarlicki y Kulik, 2005).

1.1.7 Las dimensiones de la Justicia

La Teoría de la justicia organizativa proporciona un marco útil para entender las actitudes de los individuos hacia el trabajo, las conductas laborales, y el desempeño laboral, basándose en la percepción de la justicia en el lugar de trabajo (Colquitt et al, 2001; Cropanzano y Greenberg, 1997). Durante las últimas décadas, el constructo de la justicia ha evolucionado desde una única dimensión de la justicia (la distributiva), hacia las tres dimensiones de la justicia (procedimental, distributiva, y de interacción), añadiéndose, con posterioridad, una cuarta, la justicia informativa. Las dimensiones de la justicia se han ido construyendo a lo largo de los años, evolucionando hasta llegar a definir los límites de la investigación fundamental y del desarrollo teórico respecto a la justicia organizativa. La importancia de una revisión del

desarrollo de la justicia y de sus conceptos es fundamental pues, sirve de punto de partida para el análisis de los efectos de la justicia organizativa en los resultados empresariales, clave de la satisfacción laboral y del compromiso, el cual puede mediar en estas relaciones.

1.1.7.1 Justicia distributiva

La justicia distributiva se refiere a la equidad en la distribución de recompensas en una organización y se remite a aspectos individuales, tales como los salarios, los beneficios y los aumentos de sueldo. El desarrollo del concepto de justicia distributiva se extendió durante tres décadas, desde 1950 a 1970. Se inició en 1949 con la introducción del concepto de privación (Stouffer, Suchman, Deviney, y Williams, como se cita en Colquitt, Greenberg, y Zapata-Phelan, 2005), en relación con la injusticia en el sistema de promoción del Ejército de los EE.UU. Stouffer et al.(1949) declararon que las reacciones de los individuos a los resultados no dependían únicamente de los resultados dictados por el sistema, sino que, por el contrario, las personas comparaban su situación con los resultados de los individuos de referencia. Este proceso de comparación social es el que forma la base del concepto de justicia distributiva y fue propuesto por Homans (1961), (citado en Colquitt, Greenberg, y Zapata-Phelan, 2005). La conceptualización de Homans de la justicia distributiva establece que: (a) la acción de cualquier individuo ejerce una influencia sobre las actividades de al menos otro individuo; (b) las personas que participan en un intercambio son sensibles a la posibilidad de que la otra parte pueda ganar más en el intercambio; y (c) en la justicia distributiva las percepciones son subjetivas.

En un primer momento, la literatura se concentró en la justicia distributiva durante el intercambio entre los empleados. A medida que fue evolucionando el estudio de la justicia organizativa, las investigaciones se centraron en un nuevo tipo de relación dentro de las organizaciones: el intercambio social

entre empleados y la propia organización. Ello supuso el inicio del concepto de justicia procedimental (procesal o de procedimientos).

1.1.7.2 Justicia procedimental

Este tipo de justicia se refiere a la existencia de equidad dentro de las políticas y procedimientos formales de las organizaciones utilizados para determinar sus resultados. El desarrollo de esta dimensión de la justicia abarcó desde 1975 a 1995 (Colquitt, Greenberg, y Zapata-Phelan, 2005) iniciándose con la publicación de un trabajo de Thibault y Walker (1975) en el que se comparaban los sistemas legales de EEUU y Europa. En el primero, el juez no establecía ni controlaba la presentación de pruebas y la decisión final y en el segundo sí lo hacía. Es decir, el sistema americano no controlaba los procedimientos. Por lo tanto, no existía la imparcialidad de un procedimiento, que depende de que el individuo tenga la posibilidad de controlarlo (se le escuche) y no sea totalmente ajeno a él, tal como ocurre con el sistema europeo.

Sin embargo, el control del proceso es un requisito clave para la justicia procedimental y constituye la base para el desarrollo de criterios específicos para un procedimiento justo.

En relación con este aspecto, Leventhal (1980) identificó seis normas específicas para identificar los procedimientos justos: (1) la coherencia o la aplicación uniforme, y en todo momento, de políticas y procedimientos para todos los empleados; (2) la eliminación de los sesgos o de los prejuicios personales en la toma de decisiones, los cuales deberían ser irrelevantes; (3) la precisión, dónde las políticas y procedimientos deben producir los resultados adecuados; (4) la posibilidad de corrección, pues realizando correcciones a las políticas y a los procedimientos, debería ser posible modificar los posibles errores que se hayan producido; (5) la representatividad, ya que las políticas y los procedimientos deben reflejar las preocupaciones básicas y los puntos de vista de los diversos grupos afectados

por la decisión; y, por último, (6) la cuestión ética, según la cual los resultados de las políticas y los procedimientos deben cumplir con las normas éticas aceptadas dentro de la organización.

Posteriormente, Greenberg y Folger (1983) integraron el concepto de control de procesos de Thibault y Walker (1975, 1978) y las seis reglas de Leventhal sobre un proceso justo, para desarrollar el concepto de participación en el proceso de control. De este modo, la justicia procedimental, junto a la justicia distributiva, formaron un modelo bidimensional de justicia dentro de la organización.

A medida que la investigación en Justicia organizativa siguió avanzando, los autores se percataron que el modelo de dos factores se concentraba sólo en los procedimientos y en los resultados, pero no consideraba otros efectos como el derivado de los intercambios sociales dentro de la organización como el trato interpersonal. Así, Bies y Moang (1986) argumentaron que la calidad en el trato entre los miembros de una organización afectaba a su evaluación de justicia e introdujeron el concepto de justicia interpersonal (o de interacción).

1.1.7.3. Justicia interpersonal

La justicia interpersonal se refiere al trato que los empleados reciben de sus supervisores en la aplicación de la política y los procedimientos organizativos. Este concepto se desarrolló entre los años 1986 y 2004 (Colquitt, Greenberg, y Zapata-Phelan, 2005).

Bies y Moag (1986) concluyeron que el concepto de trato interpersonal es diferente del que se derivaba de los procedimientos. Es decir, constituyen conceptos distintos de justicia. Además, propusieron que la justicia interpersonal afecta, esencialmente, a los resultados personales (actitud, comportamiento), mientras que la procedimental afecta al nivel de resultados de la organización. A medida que dicho concepto fue desarrollándose, se

introdujeron cuatro criterios necesarios para conseguir un trato interpersonal justo: la veracidad, la justificación, el respeto y la propiedad. Bies y Shapiro (1987) y Moorman (1991) continuaron con los estudios posteriores vinculados a los resultados de la justicia interpersonal, tanto al aspecto de actitud como al de comportamiento. La mayoría de investigadores continuaron integrando los conceptos de interacción y de procedimiento en los estudios empíricos, continuándose el debate de la validez de la justicia interpersonal hasta bien entrada la década de 1990 (Colquitt, Greenberg, y Zapata-Phelan, 2005).

Por su parte, Greenberg (1993) sugirió que la justicia de interacción personal puede separarse en dos componentes diferentes: el interpersonal y el informativo. La parte interpersonal se relaciona con el aspecto social de la justicia distributiva, incorporando las normas de respeto y de propiedad, introducidas por Bies y Moag (1986), mientras que la informativa se refiere al aspecto social de la justicia procedimental, incorporando las normas de veracidad y de justificación. Asimismo, Bies (2001) apoyó la necesidad de separar definitivamente las justicias interpersonal y procedimental. A partir de aquí las posteriores investigaciones empíricas comenzaron a tratar de forma diferenciada las tres dimensiones principales de la justicia organizativa: la distributiva, la interpersonal y la procedimental.

1.1.8 La justicia percibida como víctima y como tercera parte (TP)

En la actualidad, durante esta última década, la Teoría de la Justicia Organizativa se ha centrado en la perspectiva del empleado como víctima. Sin embargo, el punto de vista del empleado como tercera parte ha recibido poca atención. El modelo identificado por Skarlicki y Kulik (2005) predice los factores que actúan sobre la percepción de injusticia por terceras partes y no por la víctima y cómo éstas forman su impresión sobre el suceso y actúan según dichas impresiones.

El maltrato al empleado por su empleador, en una organización, produce reacciones de personas externas a su entorno, tales como compañeros de trabajo, clientes, inversores, jueces, y público en general.

El concepto “tercera parte (TP)” describe a aquellos individuos que forman sus impresiones sobre la justicia organizativa, basándose en una experiencia, ya sea indirecta o en primera persona, sobre un suceso dentro de la organización. De hecho, las terceras partes pueden hacer juicios sobre el trato justo y reaccionar contra el maltrato a otras personas (Brockner y Greenberg, 1990).

La percepción de justicia, el compromiso con la organización y la intención de dejar la empresa, por terceras partes, se ven afectados por la manera en que una empresa gestiona los despidos de sus empleados. Skarlicki, Ellard y Kelln (1998) indicaron que el trato dado al empleado despedido es una forma de predecir la intención de comprar, por terceras partes, los productos de la empresa que ha realizado el despido, y de la posible intención de presentar solicitudes de trabajo a dicha empresa por parte de otras personas en un futuro. Una manera de reacción colectiva de las terceras partes puede llegar a ser el boicot a la compra de los productos de una compañía que maltrata a sus empleados (Peirce, 2000).

Los afectados (victimas) de la (in)justicia percibida por terceras partes pueden ser, desde empleados maltratados o que sufren irregularidades, hasta personas que han sufrido ataques sexuales, han sido víctimas de violaciones, enfermos o personas que se encuentran en situación de duelo por la pérdida de seres queridos. En consecuencia, es necesario, pues, dar una noción de lo que significa “tercera parte”.

1.1.8.1 La noción de “tercera parte”

El concepto de lo que significa Terceras-Partes (TP) en el contexto de la justicia, se puede entender, según la aportación dada por Skarlicki y Kulik

(2005), como el de aquellas personas que poseen información de primera mano sobre una situación de maltrato, así como, el de las que, contrariamente, pero de forma más usual, obtienen la información a través de medios menos directos, como por la historia contada por un amigo sobre el suceso o a través de los medios de publicidad. El factor común en estos individuos es que son conscientes del maltrato dado un empleado (infligido por su supervisor, por la organización o por otros trabajadores) y, dicho conocimiento, produce en ellos una evaluación cognitiva y emocional del hecho. Algunos observadores (compañeros, amigos) participan en la evaluación de forma espontánea e informal pero, otros (jueces, inspectores de trabajo) lo hacen de una manera más formal como parte del papel que desempeñan en la mediación en una disputa entre empleados y la empresa.

Además, la perspectiva de las terceras partes como observadores de la situación es muy importante, y es necesario tener en consideración que para cada víctima existen muchas posibles terceras partes (Por ejemplo, cada miembro de la red social de la víctima es una tercera parte potencial). Así, si la experiencia de la víctima llega a oídos de toda la empresa o de medios de publicidad externos, la cantidad de terceras partes que se forman una impresión de la Justicia de la Organización llega a incrementarse de forma exponencial.

Por su parte, las terceras partes pueden influir en la reacción de la víctima del maltrato. Así, los amigos pueden convencer a la víctima de que lo que a primera vista parecía una mala suerte, fue, en realidad, una violación de sus derechos como persona (Barley, 1991). De este modo los compañeros, amigos de las víctimas y familiares, influyen de manera significativa en la decisión de éstas de reclamar judicialmente, por ejemplo, ante un despido (Goldman, 1999).

Por otro lado, las terceras partes que pertenecen a la organización aprenden, en primera persona, el tipo de trato que pueden esperar de ella, afectando a su actitud frente al trabajo y al posible castigo a la organización por la irregularidad cometida. De esta forma y en caso de despido, la actuación del

supervisor puede afectar a la empresa de forma más crítica que la respuesta de la víctima, porque ésta ya no será miembro de la organización y transmitirá, por tanto, su agravio fuera del contexto de su trabajo (Brockner y Greenberg, 1990), sin embargo, el jefe que ha procedido al despido, permanecerá en la empresa y dicho malestar podría hacer bajar su productividad, producirle. o transmitir a los demás, daños morales o, incluso, llegar a sabotearla.

De otra parte, las terceras partes que no pertenecen a la organización pueden producir, a su vez, un impacto considerable sobre ella. Es el caso de empleados potenciales, clientes o inversores que pueden asignar recursos a las organizaciones en base a inquietudes económicas. Principalmente, según (Turillo, Folger, Lavelle, Umphress y Gee, 2002), las terceras partes basan sus decisiones en ciertas reglas de equidad y, debido a ello, forzarán a la empresa a su cumplimiento, incluso aunque les suponga un coste personal.

Ruf et al. (2001) realizaron un análisis empírico en el contexto del entorno económico actual (caracterizado por la elevada competencia entre empleados, clientes e inversores de capital), en diversas empresas y sectores, incluida la industria hotelera, encontrando que las políticas corporativas basadas en principios de justicia social (Responsabilidad Social Corporativa) están directamente relacionadas, de forma positiva, con la mejora de los rendimientos empresariales. Ello podría indicar que en las empresas con mejores resultados financieros se daría más apoyo a las políticas sociales, pero existen evidencias de que sucede lo contrario y predominan los actos de injusticia que afectan negativamente a los resultados empresariales. Esta tesis también es defendida por Bies y Greenberg (2002), quienes consideran que la reacción de los inversores o de los clientes al maltrato de los empleados en un hotel, u organización en general, afecta fuertemente al éxito de la empresa y erosiona su buena voluntad y su ventaja competitiva.

Por lo tanto, las terceras partes juegan un papel decisivo en la rectificación del maltrato. En diversos ámbitos, los jueces, árbitros y legisladores, toman decisiones que pueden afectar considerablemente a la sociedad, a las organizaciones y a sus empleados. Las organizaciones empresariales pueden

actuar, ellas mismas, como TP contra las violaciones a los derechos de sus empleados a través de políticas sociales corporativas. En el ámbito hotelero esta cuestión es relevante a la hora de trazar planes integrales de acción para procurar que los servicios sean más justos y que los clientes usuarios de los hoteles reciban un trato justo y perciban una filosofía global donde prime la justicia. Son dichas políticas las que necesariamente deben implementar los gerentes dentro de las organizaciones turísticas, en las cuales el flujo de empleados fijos y temporales y de clientes alcanza cifras significantes, especialmente cuando la ocupación es elevada.

Desde una perspectiva antropológica y sociológica, las sanciones que realizan las terceras partes definen el alcance de las normas que regulan el comportamiento humano (Bendor y Swistak, 2001) y, desde una perspectiva teórica, el entendimiento del punto de vista de las terceras partes es importante, ya que puede aportar información a la Teoría actual de la Justicia. Por consiguiente, la manera en que un individuo reacciona a una experiencia negativa de otra persona, implica, a menudo, la percepción de (in)justicia de tal individuo en el papel de tercera parte.

1.1.8.2 Reacciones de las terceras partes al maltrato

Diversos autores (Thompson et al., 1998; Tyler y Smith, 1998; Sheppard et al., 1992) han llegado a la conclusión de que la respuesta de la tercera parte al maltrato es muy similar a la reacción de la propia víctima, solo que menos intensa. Existen, no obstante, excepciones a esta regla general, ya que, actualmente, podemos considerar que tercera parte y víctima pueden responder de formas diferentes. De este modo, aunque una persona despedida pudiera sentirse maltratada, la tercera parte podría verlo como un despido justo, incluso hasta el punto de quitarle la razón a la víctima (Skarlicki et al., 1998). Por otro lado, algunas terceras partes se preocupan, por ejemplo, más

por la discriminación salarial por sexo que las propias mujeres que sufren directamente sus consecuencias (Crosby, 1984).

Asimismo, en algunos casos la respuesta al maltrato de la tercera parte irá paralela a la de la víctima, pero en otros casos no ocurre así. Por consiguiente, para poder aclarar la comprensión de las formas de percepción de justicia y de las reacciones de las terceras partes es necesario considerar aspectos mediadores y moderadores que las determinen. Este es un aspecto a considerar que no entra dentro del marco teórico de la presente tesis, sin embargo, se tratan de dar algunos conceptos en relación a la participación de las emociones dentro de tales relaciones en el apartado siguiente (1.1.8.3)

Las perspectivas sobre el maltrato por parte de las terceras partes pueden diferir de las perspectivas de las víctimas, al menos, de tres maneras:

Por un lado los motivos subyacentes del concepto de justicia para las dos perspectivas pueden ser diferentes. Hasta ahora los motivos de la víctima han sido explicados a través de la teoría del propio interés y de la identidad. Los de las terceras partes pueden explicarse por esos motivos y también por motivos de índole moral donde el propio interés pasa a ser secundario (modelo de deonancia de la equidad; Folger, 2001).

En segundo lugar, también las atribuciones de culpa son un factor importante para la percepción de justicia. Debido a procesos tales como los de diferencia entre actor y observador (el error fundamental de atribución; Jones y Nisbett, 1971), la tercera parte estará más dispuesta a culpar a la víctima del maltrato que lo que la víctima estará a culparse a sí misma.

En tercer lugar, aunque la perspectiva de justicia de la víctima y las terceras partes sean diferentes, la información que la tercera parte obtiene del delito, es, a menudo, de segunda mano. La percepción de la tercera parte puede estar influenciada por la propia víctima, por las explicaciones de otras personas de la organización y por sus propias interpretaciones (por ejemplo: testigos en procesos civiles). La forma de juzgar de las terceras partes implica

“la percepción de otras percepciones” lo que las hace más susceptibles que la víctima, a evaluar las interpretaciones de otros (DeGoey, 2000).

La comprensión de las reacciones de terceras partes ante el mal comportamiento, ayuda a conocer cómo la conducta poco ética surge y se propaga en las organizaciones. Ello implica que las percepciones de las terceras partes pudieran influir en las reacciones a delitos similares en el futuro y a fomentar la participación en ellos (Skarlicki y Kulik, 2005). Por lo tanto, entender la perspectiva de terceras partes es metodológicamente importante y se precisa distinguir entre dos perspectivas diferentes: (a) aquella en que la tercera parte imagina cómo se siente la víctima; y (b) aquella en que la tercera parte imagina cómo se sentiría si ella fuera la víctima (Kulik, Perry y Schmidtke, 1997). Según Batson, Early y Salvarani (1997), las diferencias inherentes a estas dos perspectivas imaginadas producen distintos patrones de emociones y diferentes respuestas motivacionales.

Por su parte, el grado en que las perspectivas de las terceras partes y las víctimas difieren es crítico según se adopte un criterio u otro a la hora de evaluarlo y, contemplado desde una perspectiva práctica, el grado en que las organizaciones, a través de sus agentes, se interesan por la perspectiva de las terceras partes, puede ayudar a sus directivos a conseguir disminuir la percepción de injusticia entre sus miembros y a evitar las respuestas potenciales que se deriven de ella. Conocer tal perspectiva y ganarse la simpatía del espectador (TP) ante casos de maltrato, puede ser un factor importante para recibir el apoyo público, disminuir el número de casos que se producen y reducir sus efectos (Leung et al., 1993).

Tal y como hemos comentado previamente, la percepción de injusticia incluye una evaluación respecto al grado en que los derechos de los empleados han sido violados o no respetados y tiene en cuenta aspectos relativos a la Justicia Distributiva (distribución salarial entre empleados), Justicia Procedimental (procedimientos usados de los que se derivan los resultados de cada

empleado) y Justicia Interpersonal (trato personal dado por el supervisor al empleado).

Según Brockner y Greenberg (1990) y Hoffman (1989), las reacciones de las terceras partes pueden abarcar desde aquellas respuestas que reflejan empatía con la situación de la víctima (reconocimiento de su situación, culpar a la organización o a sus directivos, realizar acciones para restablecer la justicia, distanciarse del castigo de la organización,...) hasta las que no reflejan simpatía (no reconocer que exista injusticia, culpar a la víctima de su propia situación, ignorar o distanciarse de la víctima, alinearse a favor de la organización o sus agentes,...).

Más recientemente, Skarlicki y Kulik (2005) han considerado que el comportamiento de las terceras partes puede, asimismo, afectar a su percepción de (in)justicia (disonancia cognitiva), es decir, de forma dinámica, las terceras partes reaccionan al maltrato y sus reacciones pueden afectar a sus propias percepciones.

En resumen y como ya hemos expuesto en este apartado, las terceras partes pueden interesarse por el maltrato al empleado debido a varias razones. Las teorías expuestas identifican dos aspectos generales que permiten entender los motivos de justicia de las terceras partes: (a) el propio interés, y (b) la justicia como imperativo moral.

1.1.8.3 Las emociones sociales y su influencia sobre la percepción de justicia y la toma de decisiones de los observadores como terceras partes.

Las emociones sociales pueden predecir el grado de percepción de justicia y las reacciones a hechos injustos. De esta forma, incluyendo las emociones en la evaluación de la justicia por parte de los observadores (terceras partes), se

puede conocer la manera en que estos juzgan y los tipos de reacciones que tienen. La justicia percibida por las terceras partes contiene un alto grado de subjetividad al ser influenciada por sus emociones. Tal evaluación subjetiva se asocia tanto a la percepción de justicia como a la toma de decisiones en el momento de evaluar el hecho (Blader et al., 2013).

Las emociones asociadas con la actitud del observador (TP) ante cuestiones sociales son altamente potenciadas por éste a la hora de juzgar un hecho injusto. La naturaleza social inherente de tales emociones une a éstas, de forma natural, a la justicia. Emociones y justicia están definidas socialmente, operan principalmente en contextos sociales y se usan como indicios para evaluar la calidad de las relaciones sociales (Tamietto et al., 2007; Tyler y Blader, 2000).

Algunos trabajos llevados a cabo para evaluar el grado de justicia percibida ante un suceso de maltrato, sugieren que existe alta congruencia en la toma de decisiones de las terceras partes y que ello es debido a la preocupación que éstas tienen por impartir justicia, rechazando la idea de que, en realidad, a las terceras partes no les interesa juzgar los hechos (Pritchard, 1972).

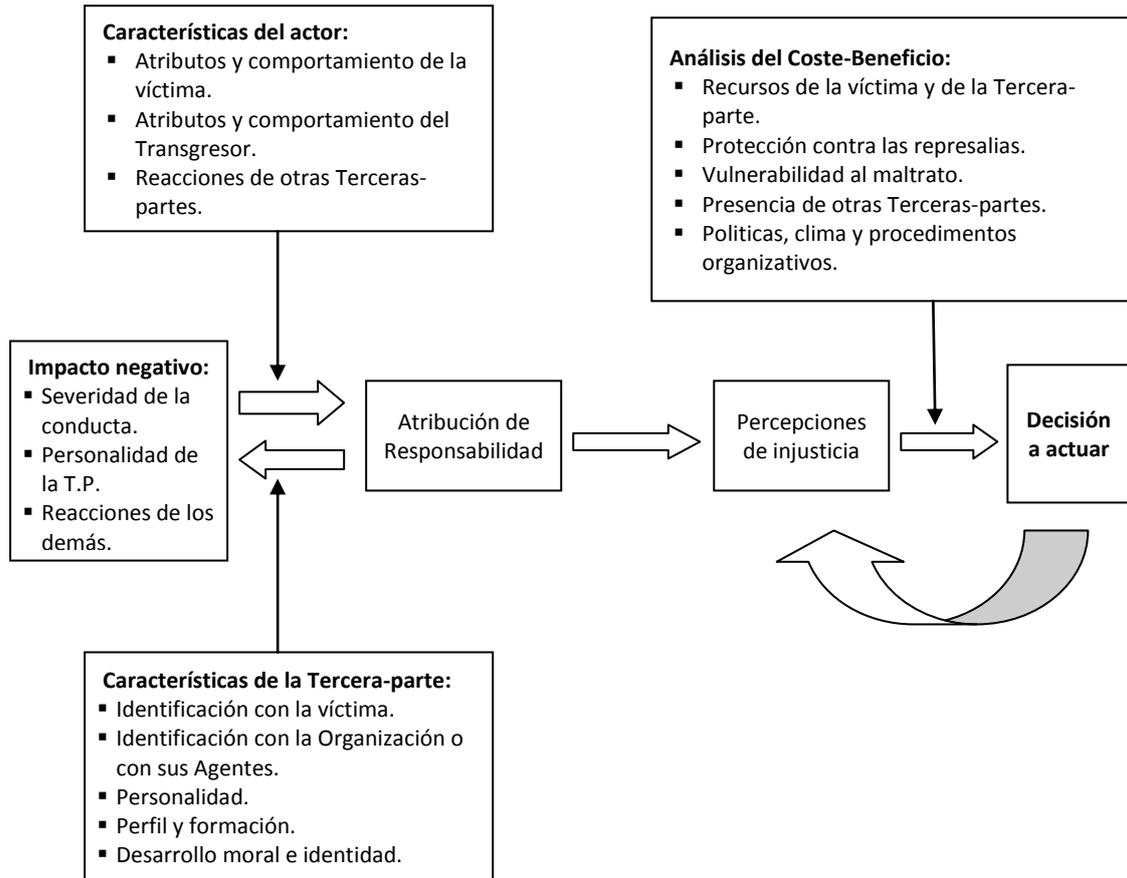
Las investigaciones sobre justicia se han centrado, usualmente, en el concepto del grado de injusticia, pero es necesario considerar que la injusticia puede ser percibida de diferentes maneras y que las terceras partes reaccionarán emocionalmente con más fuerza ante hechos injustos que afecten a las víctimas menos favorecidas que a las que lo son más (Blader et al., 2013; Pyszczynski, y Greenberg, 1987; Pritchard, 1972). Esta cuestión tiene su importancia, ya que los resultados de las decisiones tomadas sobre hechos injustos se determinan por un proceso de comparación social, y los términos menos y más favorecido son contrapuestos. Es decir, cuando se le da ventaja a la parte menos favorecida, la consecuencia es que se está perjudicando a la más favorecida, quedando esta última en desventaja. De ello se puede derivar que la percepción y la toma de decisiones sobre un hecho injusto suelen ser valoradas más objetivamente por las terceras partes que incluso por las partes involucradas directamente en los hechos.

Una vez experimentada una emoción sobre un hecho injusto concreto, tal emoción se evalúa junto con el resultado del incidente para formar una opinión, más o menos justa, sobre el mismo, lo que apoya la idea de que los procesos de evaluación se realizan siguiendo un procedimiento escalonado (ver la figura 1.1 para una mejor comprensión de dicho proceso). Dada la importancia de la influencia de las emociones en las decisiones de las terceras partes a la hora de evaluar hechos injustos, se hace necesario investigar las implicaciones que ello tiene sobre tal forma de actuación (como se percibe el hecho y cómo se toma la decisión sobre el grado de justicia aplicado) (Blader et al., 2013).

Existe, por tanto, una relación entre las emociones y la percepción de justicia por Terceras Partes. No obstante, esta relación, como antecedente de la actitud del observador a la hora de juzgar el hecho injusto y de su decisión posterior a la evaluación, no se considera en este trabajo de investigación. Sin embargo, hay que destacar que esta variable podría explicar parte de la relación del comportamiento del cliente o empleado dentro del Hotel respecto a la justicia percibida como terceras partes, como algunos autores han sugerido en relación a la justicia organizativa (Tyler y Blader, 2000). Sin embargo, ello no forma parte del modelo de relación que será más adelante planteado.

Como parte integrante del modelo propuesto en esta tesis, en el próximo subcapítulo de la revisión teórica, desarrollaremos el concepto de comportamiento organizativo (CO) por su importancia desde la perspectiva de que, una aplicación aceptable de la justicia dentro de la organización (en nuestro caso, un hotel), podría influir en la mejora del comportamiento de los empleados y/o clientes dentro de ella, considerando a estos últimos como terceras partes observadoras del hecho (in)justo.

Fig. 1.1 Modelo general de la evaluación de las reacciones de las Terceras-partes al maltrato a los empleados



Fuente: Skarlicki y Kulik (2005)

1.2 El Comportamiento Organizativo

Para definir el comportamiento organizativo (CO) debemos citar el concepto extraído de algunos autores:

- (a) “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins, 1998).
- (b) “El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones” (Davis y Newstrom, 1991).
- (c) “Es una disciplina que investiga la influencia que los individuos, grupos y estructuras, ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas” (Gigson y Dembo, 1984).

Podemos inferir de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del comportamiento organizativo es definir modelos que permitan mejorar la gestión dentro de las organizaciones adaptándolas a las diferencias personales de los agentes que intervienen, ya que el aspecto humano es el factor determinante para alcanzar los objetivos de la organización, siendo sin duda el análisis de los factores que le influyen uno de los aspectos más relevantes en todo estudio de comportamiento.

1.2.1 Comportamiento Cívico de Cliente “Customer Citizenship Behavior (CCB)”

Diferentes autores han centrado sus trabajos en el comportamiento cívico de los clientes (Xi y Gong, 2008; Aherne et al., 2005, Groth, 2005) considerando

que, al igual que los empleados en una organización, sus clientes pueden adoptar diversos comportamientos. Según Bowen (1986) la diferencia entre un servicio y un producto es que los clientes están presentes físicamente cuando se les presta el servicio, mientras que, raramente, lo están cuando se fabrica el producto. Por tanto, los clientes y los empleados constituyen, conjuntamente, el factor humano en una empresa de servicios. A menudo, los clientes realizan trabajos que son competencia de los empleados, llegando a reemplazarlos ocasionalmente en las empresas de servicios (Halbesleben y Buckley, 2004). Por consiguiente, las organizaciones de servicios deberían ver al cliente, en algunos aspectos, como propios empleados (Kelley et al., 1990), y, al igual que éstos, los clientes pueden adoptar comportamientos cívicos, pudiéndose aplicar, por tanto, las investigaciones sobre el comportamiento cívico organizativo al ámbito de los clientes (Yi y Gong, 2008).

El comportamiento cívico de los empleados (OCB, o dentro de su lugar de trabajo, más concretamente OWB) dentro de una organización, ha sido definido en la literatura como: *“el comportamiento de un individuo que es discrecional, no directamente o explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensas, y, que, de forma agregada, promueve el funcionamiento efectivo de la organización”* (Organ, 1988, p.4). En consecuencia, de manera similar, el comportamiento cívico del cliente (CCB) se define como *“una conducta voluntaria y discrecional que no es necesaria para la preparación y ejecución del servicio, pero que, en su conjunto, ayuda globalmente a la empresa”* (Groth, 2005, p.11). En la literatura encontramos diversidad de términos para describir el CCB como: (a) comportamiento discrecional del cliente (Ford, 1995); (b) actuación voluntaria del cliente (Bailey et al., 2001; Bethencourt, 1997); (c) comportamiento organizativo por parte del cliente (Lengnick-Hall et al., 2000); (d) coproducción (Gruen et al., 2000); y, (e) comportamientos extra-rol de los clientes (Aherne et al., 2005).

Por otro lado, la literatura también establece diferentes formas de comportamiento cívico por parte del cliente. Por ejemplo, Groth (2005) identifica tres aspectos: (1) que tal conducta proporciona realimentación a la

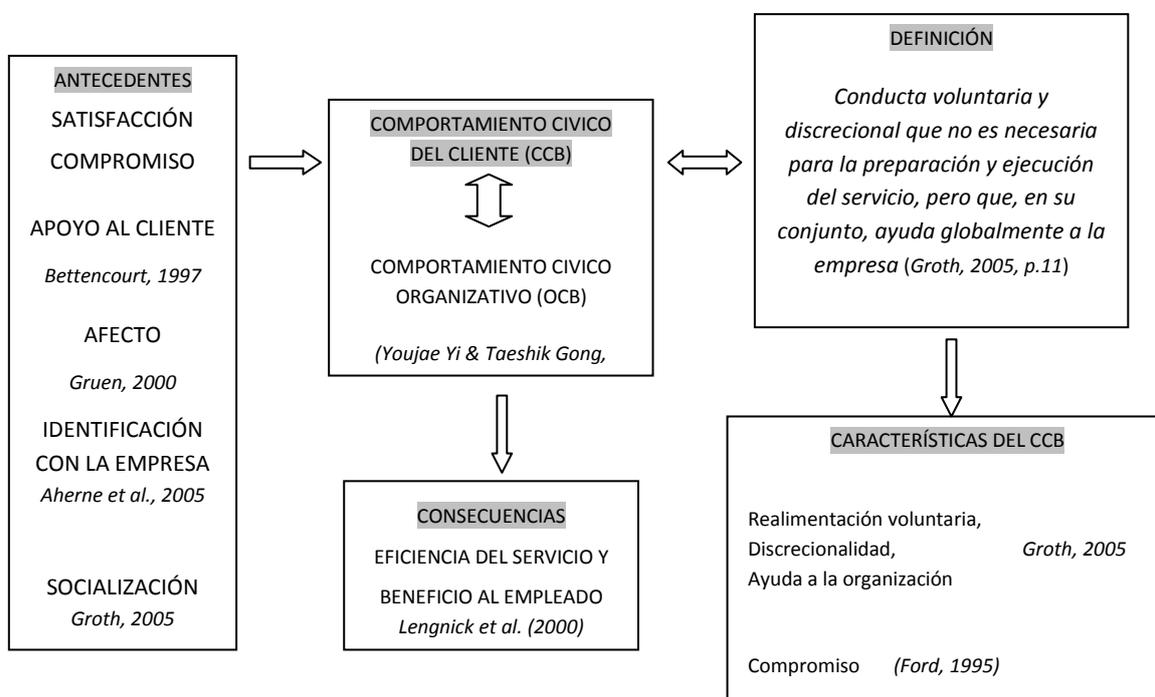
organización, es decir, la información proporcionada por el cliente ayuda a la empresa a mejorar el proceso de entrega en el servicio; (2) que ayuda a otros clientes, lo que tiene cierto paralelismo con la dimensión de altruismo propia del comportamiento cívico organizativo; y, por último, (3) que fomenta las recomendaciones, en cuanto a que el cliente cívico dará, con mayor probabilidad, una información positiva de la empresa a sus amigos y familiares (Groth, Mertens y Murphy, 2004).

Algunos trabajos de investigación han analizado los antecedentes del comportamiento cívico de los clientes. Así, Ford (1995) ya había sugerido que los clientes que presentan un comportamiento cívico hacia la empresa presentan un compromiso hacia ella, y, transmiten seguridad a sus empleados, ante posibles problemas. De forma similar, Bethencourt (1997) encontró que la satisfacción y el compromiso del cliente, así como el apoyo percibido por los mismos están relacionados de forma positiva con su comportamiento cívico, y, posteriormente, Gruen, Summers y Acito (2000) encontraron relaciones positivas entre el compromiso afectivo y el CCB.

Por su parte, Aherne et al., (2005) aportaron una relación entre la identificación del cliente con una empresa y el comportamiento cívico hacia ella. Paralelamente, Groth (2005) halló que los niveles de socialización y de satisfacción del cliente, están asociados con su conducta cívica. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de las investigaciones (Chebat et al., 2005; Groth, 2005; Kelley et al., 1990) se han centrado en los antecedentes del comportamiento cívico de los clientes, Lengnick et al. (2000) estudiaron sus consecuencias, encontrando que existen efectos positivos del comportamiento cívico de los clientes sobre la eficiencia de los servicios, medida ésta, en función del número de servicios por hora invertida por la organización en los mismos, lo que implica, asimismo, mayores beneficios para sus empleados tales como una reducción en sus niveles de estrés.

A continuación, exponemos un cuadro resumen de la revisión de la literatura en CCB (Figura 1.2)

Fig. 1.2. Principales referentes teóricos sobre el CCB



Fuente: Elaboración propia (2012)

1.2.2 Comportamiento Disfuncional. Customer Dysfunctional Behavior (CDB)

En la última década, numerosos estudios confirman no sólo el impacto económico del comportamiento disfuncional de los clientes sino también los efectos sociales y psicológicos de dicho comportamiento en las organizaciones de servicios (Grandey, Dickter y Sin, 2004; Harris y Reynolds, 2004). A su vez, el impacto de la conducta disfuncional de las terceras partes en los resultados de una empresa es de considerable interés en las empresas de servicios por las consecuencias del mismo hacia otros clientes, hacia los empleados y hacia los resultados económicos de la organización.

El esfuerzo percibido de un empleado por el cliente se define como la cantidad de energía que el cliente cree que éste le ha entregado con el fin de contrarrestar un comportamiento negativo (de dicho empleado, de la organización o de otro cliente) (Mohr and Bitner, 1995).

Atendiendo a la definición de Reynolds y Harris (2009), el comportamiento disfuncional denota aquel comportamiento que deliberadamente infringe las normas de conducta generalmente aceptadas en dichas situaciones. No obstante, Fisk et al., (2010) señalan la existencia de otros términos que se emplean para expresar el mismo concepto, tales como: el comportamiento desviado de los clientes (Moschis y Cox, 1989); el comportamiento aberrante del cliente (Fullerton y Punj, 1993); la mala conducta del consumidor (Tonglet, 2001); los clientes problemáticos (Bitner et al., 1994); y el comportamiento inapropiado (Strutton et al., 1994).

Dicha variedad en la terminología refleja la diversidad de perspectivas que se han aproximado al estudio de este concepto. Así, el estudio del comportamiento disfuncional del cliente se ha abordado desde varias disciplinas académicas, principalmente la sociología (Caruana et al., 2001; Moschis y Cox, 1989); la criminología (Albers-Miller, 1999; Cox et al., 1990); y desde las disciplinas de marketing y dirección de empresas que derivan de la psicología social y organizacional (Huefner y Hunt, 2000; Myers et al., 1989). Por dicho motivo, nos encontramos con varias perspectivas en el estudio del comportamiento disfuncional del cliente.

Más recientemente Fisk et al., (2010) consideran la existencia de tres perspectivas: (a) una conceptual basada en las normas, daños e intenciones; (b) la perspectiva de actor versus el objetivo; y, (c) la perspectiva del proceso psicológico cognitivo o emocional del comportamiento. Procedemos a conceptualizar las diferencias a continuación:

1.2.3 Perspectivas conceptuales, terminología y clasificación.

La perspectiva conceptual basada en las normas define este tipo de comportamiento como la violación de las normas sociales. Según Biddle (1986), dentro de los encuentros de servicios, las normas se fundamentan en la Teoría del Rol que establece que las personas se comportan de forma dinámica y predecible dependiendo de sus identidades sociales y de la situación. Por lo tanto, se considera el comportamiento desviado como aquel que viola los estándares aceptados de conducta en los intercambios de servicios. Posteriormente, se conceptualiza el término de comportamiento disfuncional desde la perspectiva del daño que produce. De este modo, algunos autores consideran los actos asociados a una conducta disfuncional como los actos manifiestos de dicha conducta (Fullerton y Punj, 1997), así como los actos encubiertos en este tipo de conducta (Lovelock, 2001; Harris y Reynolds, 2004) que no se derivan exclusivamente de una motivación económica.

Asimismo, otros estudios (Fullerton y Punj, 1993) definen el comportamiento abusivo o aberrante como los actos de comportamiento de los consumidores que violan las normas generalmente aceptadas de conducta y establecen una categorización de actos de conducta disfuncional que se agrupan en cinco tipologías de comportamientos (comportamientos contra los empleados, contra los productos, contra los clientes, contra los recursos financieros y contra los recursos tangibles y electrónicos).

Dentro de esta misma perspectiva, Lovelock (2001) introduce el término de *jaycustomer* como el cliente que actúa de forma abusiva causando problemas a la empresa, a los empleados y a otros clientes. En los contextos de servicios, Lovelock (2001) establece una clasificación de seis tipos de comportamientos “*jaycustomer*” que se agrupan en: vandálicos (intencionalmente atacan propiedades físicas de la organización); hurtos (intencionalmente no desean pagar los servicios que van a recibir); beligerantes (comportamiento agresivo

hacia el personal); feudos familiares (provocan peleas con otros familiares o clientes); morosos (no pagan los servicios que han recibido); y, por último los infractores que no cumplen con las normas y reglas establecidas.

No obstante, dicha terminología no abarca todos los comportamientos disfuncionales de los clientes en los diferentes contextos dónde se ha estudiado y ello justifica la existencia de un amplio rango de etiquetas para definir dichos comportamientos. Así en el estudio de los comportamientos no éticos se emplea el término “no normativo” (Al-Khatib et al., 1997; Grove et al., 1989); en el estudio de procesos psicológicos individuales se hace referencia a comportamientos “anormales” (Atkinson et al., 1996); Strutton et al. (1994) considera el término de “hurtos”; y, Martin (1996) estudia los comportamientos “inapropiados” entre clientes. Por otro lado, Yi y Gong (2004) estudiaron los antecedentes y las consecuencias del mal comportamiento, y, más recientemente, Berry y Seiders (2008) destacaron las acciones de los empleados injustos.

Considerando esta primera perspectiva conceptual basada en las normas, y, específicamente, dentro del contexto de la industria hotelera, Gill et al. (2002) estudiaron las actividades criminales de los clientes en los hoteles, tales como la violación de las normas y los robos; Groenenboom et al., (2002) define tres tipos de delitos (ataques físicos a la propiedad y a otros clientes, delitos de robos y delitos por abuso de drogas); y, por último, Harris y Reynolds (2004) profundizan en el estudio de las tipologías y en las motivaciones relacionadas con dichos comportamientos desviados de los clientes en la industria hotelera, obteniendo ocho categorías de *jaycustomers* (los que persiguen una compensación económicas, los indeseables, los que abusan de la propiedad física y los que abusan verbalmente y físicamente de los empleados, los vengativos, los depredadores sexuales y los que conocen las recompensas económicas derivadas de los fallos en los servicios recibidos, por su experiencia en el oficio).

No obstante, a pesar de que estos estudios nos aportan una clasificación de los tipos de comportamiento disfuncional, la mayoría de estas investigaciones carecen de soporte empírico.

Otra perspectiva del comportamiento disfuncional se basa en la naturaleza diádica de los encuentros de servicios, que considera que éstos se pueden estudiar desde la perspectiva de las consecuencias del comportamiento desviado del actor (el cliente) hacia el empleado (el personal proveedor de servicio de primera línea), hacia la empresa y hacia otros clientes. Esta segunda perspectiva se basa en la premisa de que los individuos interpretan la causa del comportamiento de la otra parte y responden con una represalia de acuerdo a dicha interpretación (Huefner y Hunt, 2000; Harvey y Weary, 1984; Kelley y Michela, 1980).

Por otra parte, Godwin et al. (1999) estudian las respuestas de los consumidores a encuentros de servicios no satisfactorios y concluyen que cuando los clientes se ven amenazados personalmente, a menudo reaccionan con hostilidad. Fullerton y Punj (2004) destacan factores demográficos, psicológicos y sociales como antecedentes al comportamiento disfuncional de los clientes, mientras que, Grandey, Dickter y Sin (2004) concluyen que las emociones negativas del servicio están positivamente relacionadas con la frecuencia de agresiones por parte de los clientes.

Más recientemente, Yi y Gong (2008) investigan la influencia de la percepción de justicia de los clientes en las emociones y en su comportamiento disfuncional, y, Reynolds y Harris (2009) realizan un estudio empírico sobre las variables que influyen en la gravedad de los comportamientos deliberadamente disfuncionales de los clientes, como son la percepción de inequidad, de insatisfacción, el obstruccionismo psicológico y las variables tangibles (atmósfera) e intangibles presentes en los encuentros de servicios.

Finalmente, existen las perspectivas psicológicas que consideran la importancia de la explicación cognitiva en el estudio del comportamiento desviado. Considerando estas perspectivas psicológicas, Nyer (1997) considera

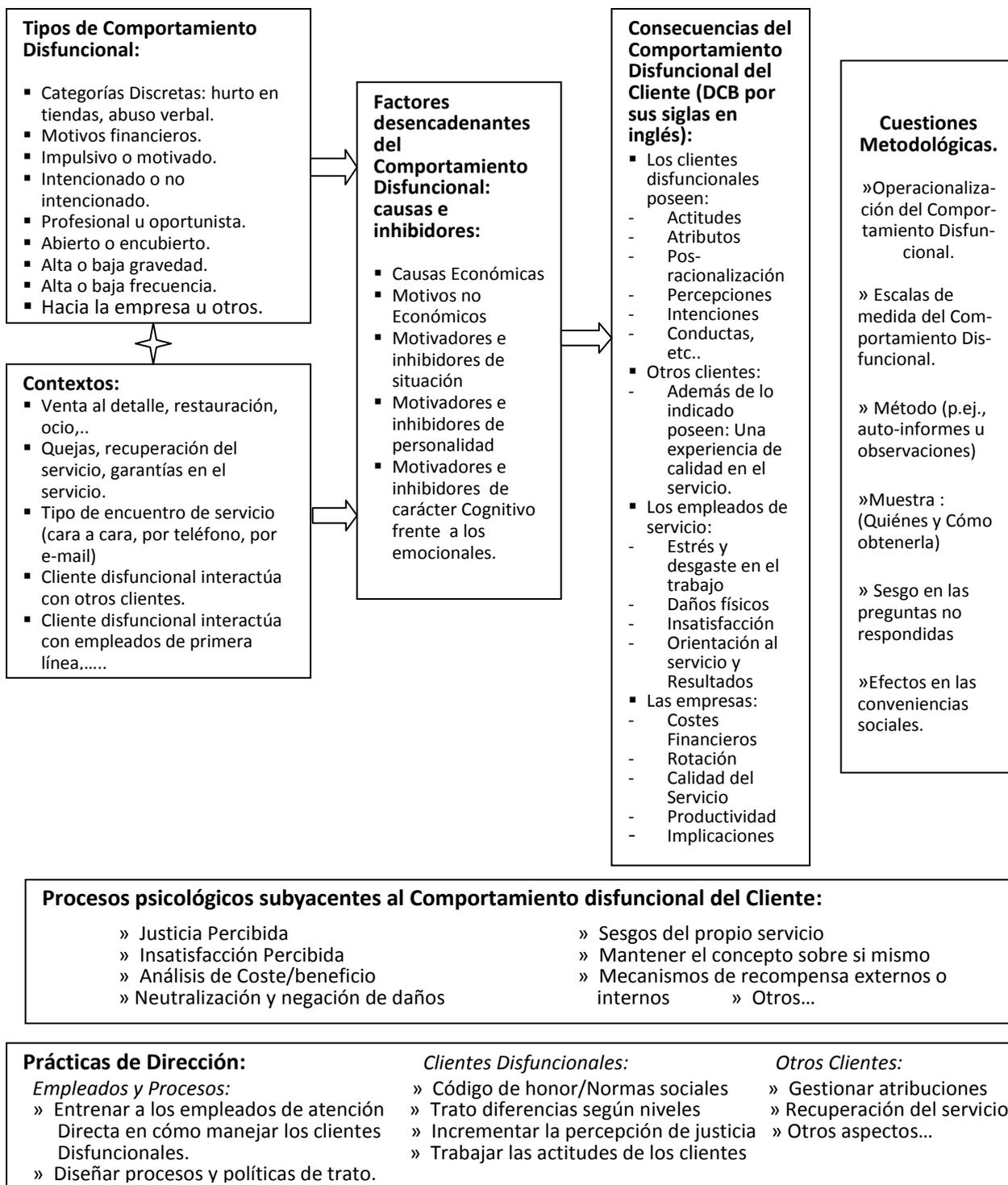
que los comportamientos disfuncionales de los clientes y las quejas son mecanismos necesarios para hacer frente a la situación, como una manifestación de sus evaluaciones cognitivas y de sus juicios personales sobre la realización del servicio.

Posteriormente, O'Keefe et al. (2007) investigan como las estrategias de recuperación del servicio influyen en la respuesta emocional, cognitiva y de respuesta a los fallos en el servicio, y, recientemente, Fisk et al. (2010) consideran que en los encuentros de servicios se incluyen tanto evaluaciones cognitivas como afectivas como parte importante en los mismos que influyen en el comportamiento disfuncional de los clientes (Ver en la Figura 1.3), los aspectos diferenciadores y los componentes de una conducta disfuncional.

En respuesta a dichos comportamientos se estudian las tácticas individuales y grupales para paliar los efectos negativos de dicha disfuncionalidad de los clientes. Así, autores como Reynolds y Harris (2006) consideran que los comportamientos disfuncionales hacia el personal de primera línea no solamente son comunes, sino que son endémicos a los clientes. Ello hace que el personal de primera línea precise de una serie de tácticas (antes, durante y después de la incidencia) para hacer frente a los comportamientos disfuncionales endémicos de los clientes.

Con todo ello, consideramos que estas perspectivas suponen un avance en la aproximación multidisciplinar del comportamiento disfuncional del cliente. No obstante, observamos que la mayoría de los estudios son de carácter exploratorio, por lo que la aproximación metodológica a dicha investigación constituye una oportunidad muy valiosa para la literatura académica. El trabajo empírico de la presente tesis doctoral aporta información relevante sobre las relaciones de las diferentes perspectivas del comportamiento disfuncional o desviado en relación con el constructo de justicia percibida, compromiso, lealtad y satisfacción (ver figura 2.2).

Fig. 1.3. Análisis de los componentes del comportamiento disfuncional



Fuente: Adaptado de Fisk et al., (2010)

1.2.4 Relaciones entre la Justicia percibida y el comportamiento cívico.

Williams et al. (2002) encontró que si la percepción en el trato justo es alta, los empleados están más dispuestos con mayor probabilidad a comportarse de una forma cívica dentro de la organización. Existen varios estudios que han determinado la existencia de una relación positiva entre la percepción de la justicia procedimental (JP) y el comportamiento cívico organizativo (OCB) (Konovsky y Pugh, 1994; Moorman et al., 1993, 1998; Organ y Moorman, 1993; Moorman, 1991).

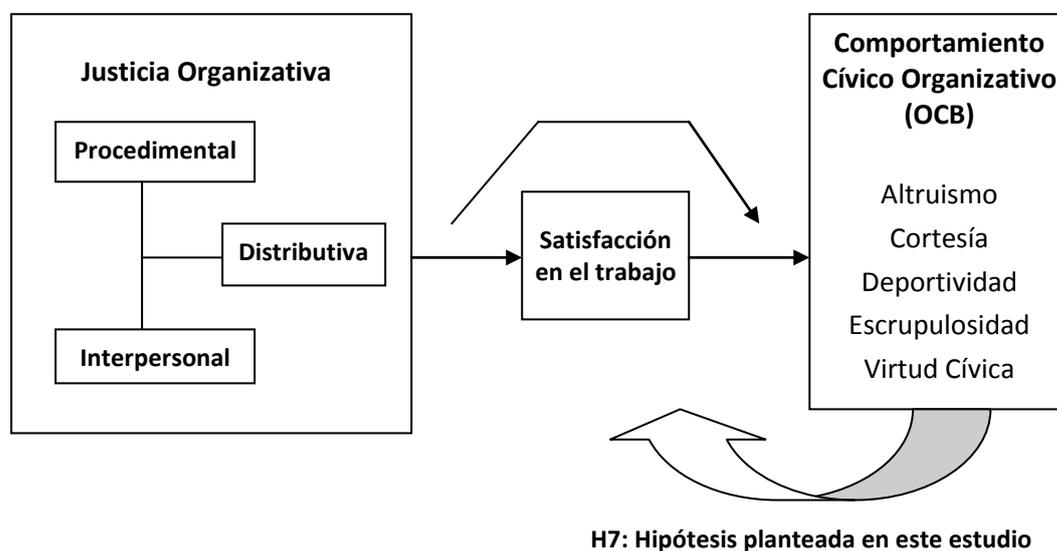
Fahr et al. (1990) halló que la justicia procedimental aporta toda la variación a la dimensión de altruismo en la relación con el OCB. De acuerdo con ello, Moorman (1991) determinó la existencia de relaciones positivas entre esta dimensión de la justicia percibida y las cuatro dimensiones del comportamiento cívico. Organ y Moorman (1993) concluyeron que la justicia procedimental, más que la distributiva o la satisfacción en el trabajo, proporcionan una mejor explicación del OCB.

Por su parte, Moorman (1991) (ver figura 1.4), también sugirió que las decisiones para considerar una organización como cívica dependen más del resultado de la evaluación general positiva del sistema organizativo a través de sus procedimientos, que la mera evaluación de sus resultados en cuanto a la justicia aplicada. Robinson y Morrison (2000) detectaron que cuando los empleados sienten que su organización no cumple con ellos, satisfaciendo las obligaciones contractuales, es más probable su predisposición a no adoptar comportamientos cívicos.

Aunque sea lógico esperar que los empleados más satisfechos con la organización, con más probabilidad hablen mejor de ella, adopten tareas más allá de las encomendadas (extra-rol), evalúen mejor a sus compañeros y vayan más allá de lo que su trabajo oficial les requiere, sin embargo, las investigaciones empíricas muestran que existe poca relación entre la

satisfacción en el trabajo y el comportamiento cívico y que aquella no se relaciona con este cuando la justicia organizativa está sometida a control (Lepine et al., 2002; Konovsky y Organ, 1996; Moorman, 1991).

Fig.1.4. Relación entre Justicia y Comportamiento Cívico según Moorman (1991)



Fuente: Moorman (1991) y elaboración propia (2013)

1.3 El Compromiso con la organización

1.3.1 Aproximación conceptual

Según Kim (2009), la motivación es indicativa de la voluntad de un empleado hacia el servicio en su comportamiento con el cliente. Incluye un valor positivo de su comportamiento, la percepción de que es capaz de comportarse correctamente, y la expectativa de alcanzar el resultado deseado en el servicio.

El estudio del compromiso con el trabajo y sus resultados son de gran interés para la psicología industrial/organizativa. Si los investigadores y los directivos pueden mejorar la comprensión de los antecedentes del compromiso y el comportamiento cívico, podrán explicar el significado y la influencia de tales conductas. Diversos estudios (Clugston et al., 2000; Mowday, Steers y Porter, 1979; Becker, 1960) han examinado diferentes dimensiones del compromiso, pero es necesario realizar más análisis sobre esta variable tan relevante con el objetivo de lograr mejores resultados empresariales. Morrow (1983) identificó varios aspectos del trabajo con los que los individuos pueden llegar a comprometerse. Los cinco factores incluían: ética laboral, rasgos relevantes, involucración en el trabajo como un aspecto central de la vida, compromiso organizativo y compromiso de unión. Posteriormente, la mayoría de los estudios se centraron en el compromiso organizativo (Cohen, 2003).

En este capítulo presentamos una breve revisión de los tres conceptos centrales del compromiso organizativo. Se discuten los antecedentes y las consecuencias del comportamiento.

Podemos, pues, definir el compromiso organizativo, según diferentes autores, como:

- (a) un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a tal organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con

el trabajo específico que se realiza, mientras que un alto compromiso organizativo significa identificarse con la propia organización (Robbins, 1998).

- (b) la fuerza relativa para identificarse e involucrarse por parte de un individuo con la organización a la que pertenece (Arias, 2001).
- (c) la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. El compromiso se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la misma (Hellriegel et al., 1995).
- (d) el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización. La comprensión compartida de los objetivos de la organización por todos sus participantes. “No hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo” (Chiavenato, 1994).

El compromiso organizativo consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Tal actitud aporta un gran beneficio a las organizaciones ya que ello significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal, sino también por el éxito de la organización en general.

1.3.2 Orientación teórica del Compromiso Organizativo (CO).

La teoría TCM (Three-Component Model) del compromiso, contempla éste como un estado psicológico y se explica desde una perspectiva actitudinal (Meyer y Allen, 1991). Las investigaciones que dan un enfoque de actitud al

compromiso se centran en los procesos de cómo el individuo desarrolla su pensamiento en relación con la organización (Mowday et al., 1982). En este enfoque, los investigadores se concentran sobre los antecedentes y consecuencias conductuales del compromiso.

Como su nombre sugiere, la TCM es una teoría del compromiso formada por tres componentes: el afectivo, el de continuación y el normativo. El compromiso afectivo se refiere a cuestiones emocionales tales como involucrarse e identificarse con la organización o con la ocupación. El normativo refleja sentimientos de obligación y compromiso, basados en expectativas de obligación hacia la organización o el puesto y, por último, el de continuación, se refiere a la intención de seguir perteneciendo o no a la organización.

Escala de compromiso afectivo (ACS):

La escala de compromiso afectivo (ACS) se basa en el cuestionario de CO (Compromiso Organizativo) desarrollado por Mowday, Steers y Porter (1979). Este cuestionario OCQ (Organizational Commitment Questionary), evalúa las perspectivas individuales sobre valores organizativos y el deseo de ser parte de la organización. El compromiso se basa en emociones del individuo, valores y deseo de pertenencia. El Compromiso afectivo (CA) es intrínseco y puede estar fortalecido a través de experiencias significativas y positivas en el trabajo dentro de la organización que promueve la satisfacción personal y el cumplimiento (Meyer y Allen, 1997). Ravlin y Meglino (1987) encontraron que el logro, la preocupación por los demás, la honestidad y la equidad fueron los valores más importantes para los individuos en el trabajo. Además, investigaciones pasadas (Vroom, 1966) muestran que la elección que los individuos hacen de sus trabajos son consistentes con sus objetivos laborales que, muy a menudo, están influenciados por sus valores personales. Los directivos cuyos valores sean más similares a los de estos empleados, con elevada probabilidad obtendrán un mayor compromiso. En consecuencia, los individuos toman la decisión de pertenecer a una organización basándose, en parte en sus valores respecto al trabajo.

Escala de compromiso de continuación (CCS):

Esta escala se basa en la teoría de la apuesta de Becker (1960), teoría de alto coste y de pocas alternativas. De acuerdo a esta teoría, los individuos permanecen en las empresas porque perciben un alto riesgo si la dejaran. En esencia, los motivos que hacen que los empleados se mantengan en su trabajo, son consecuencia de su compromiso de continuar en la empresa. Este componente de compromiso se basa a menudo en cuestiones tangibles, tales como la compensación, la antigüedad y los beneficios. A su vez, estos factores tienden a incrementar su permanencia en el puesto de trabajo, por lo que uno puede concluir que la persona que ha invertido una cantidad de tiempo significativa en una empresa, podría tener un mayor nivel de compromiso de permanencia en ella, que el que tiene menos experiencia en dicha empresa. Sin embargo, personas con más experiencia pueden buscar empleos alternativos y elegir salir de la organización porque su cualificación y grado de experiencia les permiten alcanzar mejores oportunidades que los que llevan menos tiempo como empleados. Por consiguiente, la edad y la antigüedad no son necesariamente antecedentes del compromiso de continuar en la organización.

Por otro lado, los costes asociados a dejar una empresa pueden considerarse antecedentes del compromiso de continuación. El sacrificio personal que supone el cambio y el desarraigo familiar puede considerarse como factores de coste de la continuación en el trabajo. Así mismo, el compromiso de continuar se motiva por el temor a la pérdida. La persona permanece porque tiene mucho que perder y poco que ganar si se va y esto hace que permanezca comprometida.

Escala de compromiso normativo (NCS):

La escala normativa (NCS) se basa en la obligación. Los individuos permanecen comprometidos porque creen que es lo que “mejor pueden hacer”. La culpa puede hacer que los individuos sientan que deben algo a la organización. Esta escala enfatiza la sensación de lealtad y obligación moral. Un alto

compromiso normativo puede darse donde existe una fuerte sensación de colectividad. Los valores culturales influyen directamente sobre los laborales. Por ejemplo, los países asiáticos cuentan con valores colectivistas más arraigados que los países occidentales (Chow y Tan, 2009; Farh et al., 2004). En consecuencia, existe un alto nivel de compromiso normativo y de lealtad en las culturas colectivistas comparadas con las individualistas (Clugston et al., 2002).

Weiner (1984) indicó que la obligación de pertenecer a una organización puede resultar de la socialización y aprendizaje social. Este nivel de socialización puede darse con anterioridad o después de que un individuo forme parte de la organización. Por ejemplo, la trasmisión de lealtad a una empresa de padres a hijos. La socialización organizativa puede originarse cuando un empleado cree que desde la organización se ha realizado una inversión significativa en él, es decir una lealtad recíproca. Esto puede darse en empresas que apoyan la compensación económica, la promoción o el avance del empleado.

1.3.3 Consecuencias del compromiso organizativo.

No sólo se piensa que el compromiso con la organización está relacionado negativamente con el cambio de empresa (Meyer et al., 2004), sino, también se cree que lo está positivamente con la productividad y otras conductas laborales. Las primeras investigaciones en el compromiso organizativo exploraron los antecedentes, prestándole poca atención a los efectos sobre los resultados de la empresa. De hecho, Randall (1990) cuestionó la relevancia de examinar el compromiso organizativo debido a las bajas correlaciones que presentaba con resultados conductuales cuando el compromiso se estudiaba por separado. Hace poco tiempo, Fu, Bolander y Jones (2009) encuestaron a un grupo de vendedores de una empresa proveedora de servicios de recursos humanos para analizar el impacto del compromiso organizativo sobre la fuerza de ventas usando la teoría TCM (Three-Component Model) de Meller y Allen

(1991). Opinaron que el apoyo organizativo percibido, la confianza en el supervisor y la satisfacción laboral, fueron los antecedentes del compromiso que afectaban al esfuerzo de los vendedores. El apoyo organizativo se define como “el grado en que los empleados perciben que la organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar” (Eisenberg et al., 1990: 52).

Existe una relación positiva y significativa entre el apoyo de la organización y el compromiso afectivo, y una relación negativa entre tal apoyo y el compromiso de continuar. La confianza en el supervisor está relacionada también de forma positiva y significativa con el compromiso afectivo. Además, la confianza en el jefe, se relaciona con la satisfacción en el trabajo, y ésta tiene una relación positiva con el compromiso afectivo, con el normativo y a la inversa con el compromiso de continuación. Los resultados del estudio mostraron que los tres componentes del compromiso organizativo producen diferentes efectos sobre los vendedores. Así, el afectivo tiene un efecto positivo y muy fuerte sobre su esfuerzo, el normativo también está relacionado con él positivamente, mientras que el de continuación produce un efecto negativo.

Finalmente, el análisis de Fu et al. (2009), reveló un efecto de interacción positiva entre los compromisos normativo y afectivo. Cuando el normativo era mayor, la relación entre el afectivo y el esfuerzo de ventas se fortalecía. En consecuencia, los hallazgos indican que los diferentes componentes del compromiso organizativo afectan a los resultados de la empresa de diferentes formas.

1.3.4 Relación entre compromiso y comportamiento

Las investigaciones sobre el compromiso organizativo (CO) y el comportamiento organizativo (cívico o desviado) muestran una variedad de resultados y una escasa literatura que examine las múltiples formas de compromiso y sus efectos sobre los resultados en el trabajo. Así mismo,

podemos extrapolar esta situación al estudio del comportamiento de los clientes dentro de una organización (en nuestro caso el alojamiento hotelero). Por tanto, es importante añadir a la literatura sobre el compromiso el estudio de los efectos que unen los diferentes tipos de CO con el comportamiento. Cohen (2003) señaló que examinando la relación entre todos los tipos de compromiso y sus consecuencias se podría mejorar la predicción de las conductas laborales.

El presente estudio sobre la justicia percibida, el compromiso organizativo y los diferentes tipos de comportamiento extra-rol y disfuncional de los empleados, aporta una importante información de la que carece la literatura existente y tiene como objetivo, entre otros, explorar la predicción múltiple de la percepción de la justicia desde las terceras partes, como observadores, sobre su comportamiento, y cómo el grado de compromiso del empleado afecta a tal relación. Como el OCB (y su complementario, el DWB) se consideran elementos vitales para conseguir mejorar la eficacia de la empresa, es importante explorar sus antecedentes y consecuencias. Organ (1977) revisó el papel de la satisfacción laboral como precursora del OCB. Los comportamientos pro-sociales, como el comportamiento cívico, pueden estar influenciados por el estado de humor (Cohen, 1980), lo que implicaría que altos niveles de satisfacción del empleado, contribuirían a un estado de humor positivo, lo que incrementaría el OCB (y disminuiría el DWB).

Organ et al. (2006) encontró que la conducta del líder, su personalidad, afecto, satisfacción, aspectos de la tarea, el grupo y la organización y el contexto cultural, producen un efecto sobre el desarrollo de una conducta cívica. Un empleado que cree que su supervisor y el resto de personas de la organización, son de confianza, probablemente desarrolle un mejor OCB. La satisfacción, el sentido de responsabilidad y la percepción de un trabajo justo se relacionan, asimismo, positivamente con el OCB. Estas cuestiones producen implicaciones importantes para la gestión de los responsables de recursos humanos en las empresas hoteleras y deben ser objeto de una mayor investigación.

1.4 La Lealtad del Cliente

Las actuaciones de los empleados en una compañía de servicios sirven de conexión entre la organización y sus clientes (Grönroos, 1988) y el objeto de las actividades de los empleados en una organización es el de mantener la lealtad del cliente cumpliendo totalmente con las promesas realizadas (Berry, 1995).

Las actividades de los empleados son un factor crítico en el desarrollo de unas efectivas relaciones de trabajo con los clientes (Gwinner et al., 1998). En una organización, los empleados son vitales para asegurar el éxito en las relaciones con los clientes, ya que son los últimos responsables en proporcionar un servicio de calidad que cubra las expectativas de los clientes (Zeithaml et al., 1996; Boulding et al., 1993; Parasuraman et al., 1991).

Desde el lado de los empleados, las habilidades, sus actitudes, los equipos tangibles puestos a su disposición y otros apoyos a los empleados en la prestación del servicio, son precursores que determinan la lealtad del cliente (Bitner, 1995; Reichheld, 1993). Varios autores han analizado el efecto que el OCB y otras variables organizativas producen en los rendimientos corporativos y en la respuesta de los clientes (Babin and Boles, 1998; Podsakoff and Mackenzie, 1997). Así, el comportamiento y la actitud del empleado en los momentos críticos de la interacción con los clientes, producen un efecto significativo sobre la calidad de la entrega del servicio a dichos clientes (Bitner et al., 1994b; Bitner et al., 1990). Algunos autores han señalado que las actitudes y los comportamientos de los empleados, que afectan positiva o negativamente sobre la percepción del cliente son: conflicto, ambigüedad, nivel de satisfacción en el trabajo, compromiso con la empresa y OCB (Martin Armario, Barroso y Martín Ruiz, 2004).

Tras una amplia revisión de la literatura, hemos comprobado que los estudios existentes apoyan la tesis de que la lealtad está basada en la intención de repetir, en las referencias o recomendaciones positivas y en la satisfacción

global de los clientes (Betts et al., 2011; Kim et al., 2009; Wen-Hsien, 2008; Lewis y McCann, 2004; Swanson y Kelley, 2001; Mattila, 2001).

1.4.1 Definición y concepto.

La Lealtad del consumidor a la organización y a la marca es un tópico ampliamente estudiado por numerosos autores (Wang et al., 2011; Han y Ryu, 2011; Tixier, 2011; Yuksel et al., 2010; Rundle-Thiele, 2005; Yoon y Uysal, 2005; Morais, 2000). Inicialmente, el término de “lealtad” fue acuñado, por dos investigadores del campo del marketing, sobre los hábitos de compra de los consumidores (Brown, 1952; Guest, 1944). Según, Jacoby y Chestnut (1978), existen tres enfoques principales que sugieren que la lealtad es: (a) una forma de consistencia en el comportamiento del cliente hacia una organización, bien o servicio, o hacia una marca; (b) la predisposición (actitud) de un cliente a comprar una determinada marca; y, (c) una combinación de los dos enfoques anteriores.

Sin embargo, la mayoría de los estudios iniciales sobre la lealtad tenían un enfoque conductual, interpretándola como una “repetición de la compra” (Cunningham, 1956). Posteriormente, se aportó una visión estocástica sobre el comportamiento del consumidor (Rundle-Thiele, 2005), basándose en la teoría de que el comportamiento de lealtad del cliente se caracterizaban por ser de carácter aleatorio más que racional (Hoyer, 1984; Bass, 1974).

Por ello, la definición de lealtad implica una doble dimensión (de actitud y de comportamiento). Así surgieron diversos enfoques que la consideraban como una función de un proceso psicológico (Jacoby y Chestnut, 1978) dando lugar a términos como la lealtad cognitiva (Jarvis y Wilcox, 1976) y la lealtad intencionada (Jain et al., 1987). Sin embargo, diversos trabajos (Iwasaki y Havitz, 2004; Kyle et al., 2004; Pritchard et al., 1999) adoptaron el índice *PCI-Psychological Commitment Index*, o índice de compromiso psicológico- en la medida de que la lealtad incluye aspectos actitudinales como la intención

de recompra, el compromiso, las preferencias y la actitud a la marca. A partir de ese momento y con el propósito de investigar la lealtad, se ha usado ampliamente el denominado Índice Compuesto de Lealtad de Day (*Day, 1969*), definido como la proporción en la compra de un producto, de una determinada marca, en relación a la actitud de lealtad a la misma por parte del cliente.

Por su parte, Shoemaker y Lewis (1999: 349) describieron los aspectos psicológicos emocionales de la lealtad como: “el vínculo del cliente es tan fuerte, al cubrir sus necesidades relevantes, que éste excluye al resto de la competencia de su consideración, refiriéndose exclusivamente a tu organización o marca”. La aportación de Oliver (1999: 34) destaca con una definición más amplia y de mejor comprensión sobre la lealtad, expresándola como: “una profunda intención de compromiso por parte del cliente para recomprar su producto o servicio preferidos, de manera consistente en el futuro, realizando compras repetitivas de la misma marca y sin considerar influencias o esfuerzos del marketing adicionales, que le puedan suponer una causa potencial de cambio de conducta de compra”. Esta definición ya presupone la complejidad de la medición de la lealtad, debido a la dificultad de observarla y de aprender de la visión del cliente, lo que origina que la lealtad real no pueda identificarse. Es decir, es difícil identificar los motivos o estrategias que atraen la lealtad del cliente excepto sus comportamientos de compra en un diseño experimental (Mason et al., 2006).

Las investigaciones sobre la lealtad de los clientes han proliferado en las últimas décadas. Fue pionero Guest (1944), quien revisó la lealtad de las amas de casa hacia las marcas. En un principio, interesó más el estudio de la lealtad a los productos de hogar de bajo precio (Cunningham, 1956). Más tarde, fue Day (1969), el primero que propuso la forma de medirla, siendo Pritchard y Howard (1997) quienes profundizaron en ello. Jacoby et al., (1971) indicaron que la lealtad implicaba la repetición de la compra y se basaba en una evaluación cognitiva y afectiva del cliente y en la disposición de éste (su actitud). Esta definición inspiró a investigaciones posteriores de otros autores.

Entre ellas destaca la aportación de Jacoby y Chestnut (1978), que realizaron un meta-análisis exhaustivo sobre las diversas formas de medir la lealtad a una marca. Algunas investigaciones posteriores sobre la lealtad se centraron ya en el análisis de las cadenas hoteleras (los programas) de lealtad, o de fidelización, en el contexto del sector del alojamiento y del ocio (Jarvis y Mayo, 1986).

En el ámbito del turismo, en los últimos años, algunos investigadores han ido incorporando el concepto de la lealtad del consumidor en relación con los productos turísticos, con los destinos o con las actividades de ocio y recreativas (Iwasaki y Havitz, 2004; Baloglu, 2002; Mazanec, 2000; Lee Backman y Backmann, 1997; Pritchard y Howard, 1997; Backman y Crompton, 1991; Selin, Howard y Cable, 1988). La organización turística o el destino ya no se contentan con mantener una relación puntual con el cliente. Un turista satisfecho con los productos o con los servicios ofrecidos por una empresa turística, o con los atributos de un destino, no demuestra su fidelización si no vuelve a demandar, y utiliza, esos productos o servicios, o si no vuelve a visitar el destino ni se lo recomienda a otros potenciales clientes.

Backman y Crompton (1991) clasificaron a los clientes, según variables de participación y motivación, en cuatro grupos: (a) lealtad real; (b) lealtad latente; (c) lealtad residual o falsa y (d) lealtad baja o ninguna lealtad:

- La Lealtad real o verdadera: es la lealtad verdadera o intencional, (Baldinger y Rubinson, 1996), sostenible en el tiempo, (O'Malley, 2000) y la que supone una decisión consciente por parte del cliente. Significa una correspondencia favorable entre la actitud relativa alta y la repetición de la visita (Day, 1969). Constituye la situación perfecta tanto para el cliente como para la entidad. En este último caso, además de repetir la adquisición, el cliente suele actuar como prescriptor de la entidad y es menos vulnerable a las ofertas de la competencia (Baloglu, 2002). Los clientes fieles se caracterizan por tomar parte de forma activa en la decisión de compra, basada ésta en aspectos del servicio, como su calidad, y en referencias, aparte de percibir un alto riesgo por cambiar de marca

(Knox y Walker, 1997). Por consiguiente, resulta de vital importancia reconocer qué clientes podemos incluir dentro de esta categoría, y dirigir hacia ellos nuestros esfuerzos y no a la totalidad de clientes.

- La Lealtad latente o involuntaria: se asocia con una actitud relativa alta y una actitud positiva frente a la empresa o destino, pero baja repetición de la compra. Esto se debe a que alguna variable circunstancial o social, por ejemplo la influencia de otras personas, la localización, o las restricciones económicas, entre otros aspectos, impiden adquirir una marca siendo ésta la preferida. Baldinger y Rubinson (1996) los denominan clientes "potenciales" por lo que constituyen un segmento importante al que prestarle especial atención. Si la baja repetición de la compra se debe a que los clientes se dedican a perseguir precios bajos, comprar por impulso, seguir las tendencias de la moda, o tratar de cambiar por el simple hecho de variar, tales clientes se pueden calificar como "mercenarios" (Jones y Sasser, 1995). Estos clientes desafían la regla de satisfacción-lealtad, ya que pueden estar satisfechos pero no ser leales. Son un colectivo muy costoso de adquirir y abandonan con suma facilidad, por lo que no deben ser un objetivo para la organización.
- La Lealtad residual o falsa: la falsa lealtad, pseudolealtad (O'Malley y Tinan, 2000) o inercia (Assael, 1992; Wernerfelt, 1991), representa una actitud relativa baja y una actitud desfavorable hacia la empresa o destino, con una alta repetición de la compra. A los clientes que muestran este tipo de lealtad, Jones y Sasser (1995) los denominan clientes "rehenes" y Baldinger y Rubinson (1996) "vulnerables", ya que están atrapados, retenidos, en la entidad porque no pueden cambiar o les resulta costoso. Wernerfelt (1991) y Assael (1992) definen la lealtad a la marca por "inercia" como el resultado de una baja implicación que se manifiesta en la ausencia de búsqueda activa, bien porque supone unos altos costes de búsqueda o por la creencia de que no compensa realizarla. La lealtad por inercia se relaciona normalmente con marcas de bajo precio

que se compran con frecuencia. La aparición de este tipo de lealtad se debe a la influencia de factores situacionales o normas subjetivas, (por ejemplo: no hay otras alternativas u opciones, el cliente no percibe diferencias en la calidad con respecto a otras marcas, etc.) También puede ocurrir que la compra se realizase en base al hábito, la costumbre, el azar, por incentivos en el precio, como promociones por la existencia de altos costes de cambio ya sean estos últimos técnicos, económicos o psicológicos, o por ofertas especiales como los descuentos (Colombo y Morrison, 1989).

En el caso de que la organización esté desarrollando un programa de fidelización, basado exclusivamente en ofrecer incentivos a aquellos clientes que repiten sus adquisiciones, habría que establecer si éstos son leales al programa (los clientes son leales hasta que reciben el incentivo deseado) o a la empresa (Baloglu, 2002). Algunas de las razones que pueden hacer perder la lealtad de un cliente dentro de esta categoría son: (a) la desregulación del mercado; (b) la pérdida de la protección de una patente; (c) la entrada de nuevos competidores; (d) la reducción del poder en la marca dominante; (e) los bajos costes de cambio de proveedor; o, (f) la finalización de un programa de fidelización, promoción o descuento (Jones y Sasser, 1995).

- La baja o “ninguna” Lealtad: Se corresponde con una actitud relativa baja junto con una baja repetición de la compra. Jones y Sasser (1995) denominan a estos clientes “desertores”, e incluyen a los que están insatisfechos, bastante insatisfechos y a los neutrales. El motivo por el que abandonan la organización, es por errores que comete ésta: no los atiende correctamente, no los escucha ni les responde, o no les soluciona sus problemas. Los desertores más peligrosos son los indebidamente llamados “terroristas” ya que buscan alternativas al servicio que no les agrada, y propagan sus experiencias negativas dando una mala imagen de la entidad Huete, (1997). Gremler y Brown (1999) identifican a una persona como “extremadamente desleal”, cuando no vuelve a requerir los servicios del

mismo proveedor, posee un sentimiento negativo hacia la organización y acepta de buena gana las sugerencias de otros proveedores para el mismo tipo de servicio.

Cada una de las cuatro categorías de fidelidad mencionadas, se relacionan con un tipo de segmento de clientes cuyas características, diferenciadas en cuanto a comportamiento y actitud, permiten ayudar a los gestores a determinar las estrategias que mejor se adapten a cada grupo.

Dick y Basu (1994) centraron sus estudios en definir las actitudes de los clientes relativas a los productos y a los servicios que podían proporcionar un antecedente para repetir la acción. Con posterioridad, Baloglu (2002) concluyó, (basándose en un estudio de lealtad aplicado a los alojamientos turísticos), que las medidas tanto de la actitud como del comportamiento de lealtad, se clasificaban en cuatro grupos bien diferenciados: (a) las de confianza con la marca, producto o servicio; (b) las de compromiso con la organización; (c) las del coste de cambio de proveedor o producto; y, (d) las relativas a la imagen y experiencia con el producto o servicio.

La aplicación del concepto de lealtad al contexto turístico es inmediata, pero no ha sido suficientemente estudiada (Opperman, 2000). Las organizaciones existentes en el ámbito turístico pueden ser consideradas como “productos” (o mejor, combinaciones de productos y servicios), y los turistas, después de alojarse, o realizar otras actividades, en ellas, pueden estar predispuestos a volver a alojarse o a realizar tal actividad nuevamente y, con casi toda seguridad, a recomendárselas a otros turistas potenciales (Opperman, 2000).

Esta segunda cuestión es de especial importancia en el terreno turístico, en el que las recomendaciones de usuarios previos son consideradas como la fuente de información más fiable usada por parte de los turistas potenciales para tomar su decisión final (Vázquez, Trespalacios y Rodríguez del Bosque, 2002; Gartner, 1993).

1.4.2 Los indicadores de Lealtad y la actitud leal.

De todos los procesos de intención de medir la lealtad se han obtenido algunos indicadores referidos al comportamiento de lealtad de los clientes, tales como: (a) la permanencia o el plazo de uso; (b) los patrones de conducta en la compra; (c) la probabilidad de volver a usar el servicio o comprar el producto; (d) la intensidad de la compra en un plazo dado; y, (e) la frecuencia de compra y la proporción en la permanencia con el producto o del servicio; que pueden ser usados para medir la lealtad (Iwasaki y Havitz, 2004; Kumar y Shah, 2004). En el caso de la lealtad del cliente, Jacoby y Chestnut (1978) establecieron tres medidas principales: (a) la cantidad de compra; (b) la probabilidad de volver a comprar; y (c) la secuencia de la compra. Además, según Samuelson y Sandvik (1997), también pueden incorporarse otros tipos de conducta leal, como el coste del cambio y la recomendación positiva (WOM: Word of Mouth). Por otro lado, algunos autores desarrollaron mediciones para evaluar económicamente el comportamiento de lealtad (p.ej. Mägi, 2003) pero no tuvieron en cuenta aspectos importantes como el cambio hacia otra marca o hacia la competencia. Posteriormente, y en cuanto a poder conocer la permanencia del cliente referida a su lealtad a la marca o producto, se introdujeron técnicas informáticas para estimar su “plazo de vida”, aportándose una medida muy potente para la gestión del marketing del producto (Kumar y Shah, 2004).

En general, el estudio de la actitud de lealtad del cliente previa a su comportamiento puede revelar datos del nivel de su compromiso mental y emocional y su capacidad de mediar entre el estímulo y el efecto sobre la conducta final (Back y Parks, 2003). Las tres dimensiones implícitas a la lealtad a la marca, (el compromiso, la confianza y la visión multinivel del cliente), necesitan de la inclusión de aspectos psicológicos para poder explicarla (Gronroos, 1994). Tales aspectos pueden ser afectivos, cognitivos y conativos (Oliver, 1997). De esta forma y como explicación de este enfoque multidimensional del constructo de lealtad del cliente, y como consecuencia del servicio recibido por la organización (por ejemplo: en los encuentros de

servicio en los alojamientos turísticos) se podrían incluir 4 dimensiones relacionadas con las actitudes en tales encuentros interpersonales: el trato personal, la vinculación, la fiabilidad del servicio y la familiaridad en la relación, mediante las cuales se podría explicar el proceso de formación de dichas relaciones (Scanlan y McPhail, 2000). La importancia de este tópico es que el objetivo final, de conseguir la lealtad del cliente, es el de construir una relación emocional a largo plazo a través del servicio personalizado, la comunicación y la diferenciación del producto (Reinartz et al., 2005).

Usando el análisis estadístico de regresión en el análisis de la lealtad actitudinal, diversos estudios han identificado variables de confianza afectiva, de compromiso emocional, de implicación personal y de relación social (Mattila, 2006, 2001; Park, 1996). Algunos autores defienden que el enfoque más aceptado es el que clasifica en cuatro grupos la lealtad (real, latente, residual y baja) (Tideswell y Fredline, 2004), que considera tanto la medida de la actitud de lealtad, como la de comportamiento leal. Otras investigaciones separan el análisis del constructo mediante la aplicación de dos métodos: (a) el que determina la intención de ser leal frente a la acción/expectación (Soderlund y Ohman, 2003); y, (b) el basado en el análisis del comportamiento del cliente, produciendo ambos resultados diferentes. Por ello, es necesario realizar una buena elección del constructo y diferenciar entre intención y conducta, ya que, si no se hiciera así, se produciría una respuesta equivocada del encuestado en la investigación (Soderlund y Ohman, 2005).

En nuestro caso, en la presente tesis, y como se verá en el capítulo metodológico, hemos desarrollado una escala de intenciones, es decir de la actitud de lealtad del cliente hacia una organización y no de su comportamiento de lealtad posterior. En este caso, el encuestado responde a unas preguntas sobre su intención futura respecto al establecimiento donde se ha alojado (recomendaciones que va a dar y el grado de intención de volver) (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996).

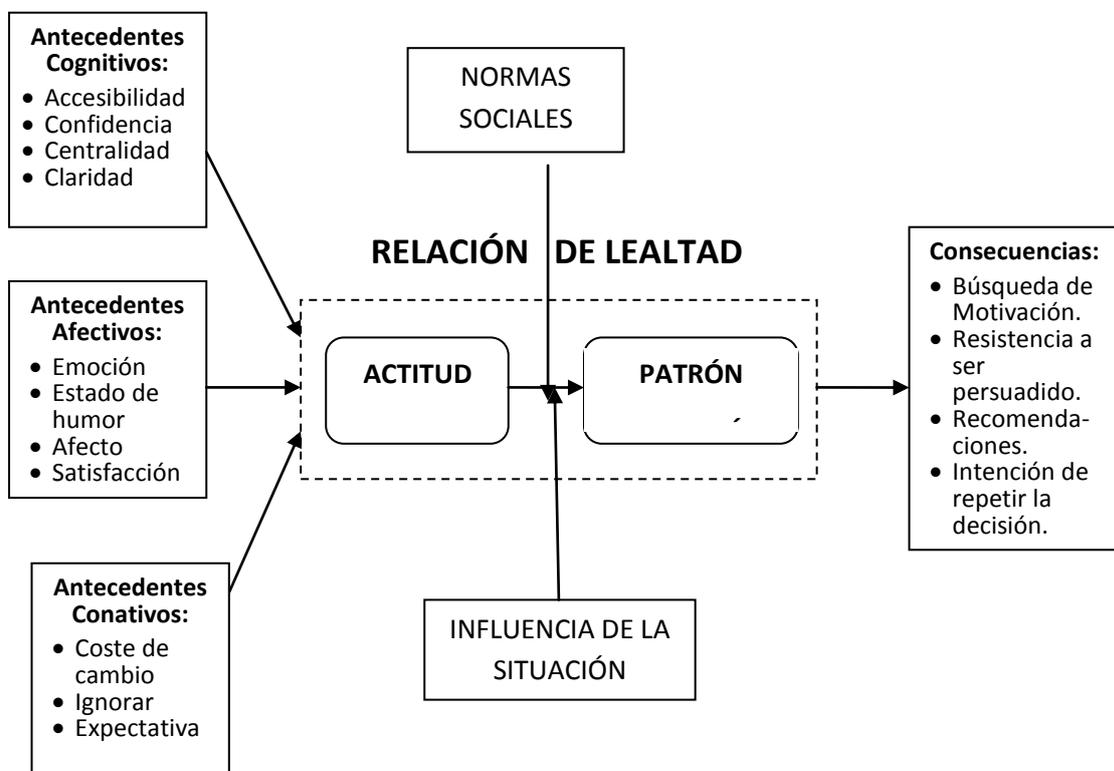
1.4.3 La actitud leal predice el comportamiento de lealtad.

La actitud podría predecir el comportamiento basándonos en la teoría de la Acción razonada (RAT: reasoned action theory) (Ajzen y Fishbein, 1980), la cual propone que las creencias y actitudes de los clientes están relacionadas con su intención de comportarse. Las actitudes preceden a los comportamientos (Bentler y Speckart, 1981). La relación jerárquica creencia-actitud-conducta ha jugado un papel clave en los constructos sobre actitudes, de manera que algunos autores propusieron que la lealtad describe las diferencias entre la intención de comportarse en el corto y largo plazo sobre una marca o producto dados (Oh et al., 2002).

La lealtad actitudinal puede separarse en dos constructos: el de las creencias no observadas a largo plazo del cliente, y el del comportamiento no observado. Según Tideswell y Fredline (2004), las siete dimensiones de la lealtad incluyen: confianza, compromiso, recomendaciones positivas (Word Of Mouth), baja sensibilidad al precio, respuesta a la indisponibilidad, cambio de conducta y respuesta al fallo en el servicio. La confianza mide el componente cognitivo, el compromiso emocional, el afectivo, mientras que el coste del cambio, mide el factor conativo (Baloglu, 2002; Dick y Basu, 1994).

En la Figura 1.5, establecemos las relaciones entre los diferentes componentes de la Lealtad. La medida del comportamiento de lealtad del cliente es importante, pues sin ella sería difícil observarla. Tal conducta se ha dividido en tres características: permanencia, recomendación positiva y cooperación (Baloglu, 2002; Kim, Han y Lee, 2001). La teoría base que fija el marco teórico conductual de la lealtad está asociada con (a): la teoría del intercambio Social (Blau, 1964); (b) la Teoría de la Equidad con el cliente (Blattberg y Deighton, 1996); (c) la teoría de compromiso-confianza del marketing relacional (Morgan y Hunt, 1994); y, (d) la teoría de la Disonancia Cognitiva (Festinger, 1957).

Fig. 1.5. Antecedentes, consecuencias, relaciones e influencias sobre la conducta de lealtad



Fuente: Adaptado de Dick, A.S. y Basu, K. (1994)

1.4.4 Relaciones de la lealtad con el comportamiento y la justicia percibida.

Aunque algunos autores han investigado sobre la relación entre CCB y la Lealtad del cliente (Keh y Teo, 2001) existe una escasez de estudios que relacionen el grado de lealtad a la organización con el comportamiento futuro y el nivel de comportamiento cívico que pueda adoptar el cliente con tal organización.

Los efectos de las tres dimensiones de la justicia sobre la lealtad son bastante diferentes entre ellos (Chebat y Slusarczyk, 2005). No obstante, al usar la lealtad del cliente como variable mediadora (como se podrá ver en las hipótesis del modelo propuesto en capítulos posteriores de la presente tesis),

estamos introduciendo una relación de mediación insuficientemente estudiada entre las variables de justicia y comportamiento. Según Wang y Head (2007), la intención de comportarse en relación a la marca define el grado de lealtad futura del cliente. En este estudio pretendemos averiguar que, el nivel de lealtad alcanzado, podría permitir explicar parcialmente la relación entre el nivel de justicia percibido dentro del alojamiento hotelero y el comportamiento posterior del cliente dentro del mismo, alterando, según el grado de lealtad, sus intenciones iniciales y llegando, en algunos casos, a adoptar actitudes contrarias a los intereses asociados con el buen funcionamiento del establecimiento y realizando actos que podrían ir en contra de las normas internas de gestión.

1.5 La satisfacción del cliente y de los empleados dentro de la organización

1.5.1 La satisfacción del cliente

En los últimos tiempos la importancia del sector servicios dentro de la economía mundial ha pasado a ser determinante para aumentar la riqueza de la población². Debido a esta transformación, ha surgido un creciente interés entre los académicos para conseguir entender y analizar la importancia de los servicios y, así, poder apreciar la complejidad de este sector. Múltiples autores han investigado sobre la calidad de los servicios (Oliver, 1997; O'Neill et al., 1996; Cronin and Taylor, 1992; Gronroos, 1988; Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985), sobre la satisfacción de los clientes (Zeithaml y Bitner, 2000; Wirtz y Bateson, 1999; Oliver, 1993 y 1997), sobre la lealtad al destino o a una organización (McMullan, 2005; Bowen y Shoemaker, 1998; Oliver, 1997; Dick y Basu, 1994; Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger, 1994; Reichheld y Sasser, 1990) y sobre la problemática de la gestión de quejas para recuperar un servicio fallido (Craighead, Karwan, y Miller, 2004; Mattila y

² Tendencias Mundiales del Empleo 2012; “*Organización Mundial del Trabajo; enero 2012*”; <http://www.ilo.org/global/publications>. 25/05/2012.

Patterson, 2004b; Boshoff y Staude, 2003; Mattila, 2001; Boshoff, 1997 y 1999).

La literatura existente sobre el marketing del servicio pone de manifiesto que la “orientación al cliente” tiene que ser un propósito y una actividad clave para una organización. Maximizar la satisfacción de los clientes mejora la competitividad de la empresa y sus beneficios (McMullan, 2005). Muchas empresas de servicios, conscientes de las características especiales de intangibilidad en este sector (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1990), aumentan sus esfuerzos para desarrollar las relaciones con los clientes y reforzar la lealtad y retener a los mismos.

En este sentido, la clave del “marketing relacional” es desarrollar y mantener las relaciones entre los empleados de una organización de servicios y las personas de su reducido entorno (p. ej. los clientes) (Ravald y Gronroos, 1996; Weber, 1992). Claycomb y Martin (2002) demostraron que para que exista una relación de marketing efectiva, las empresas deben establecer lazos estrechos con los clientes y esforzarse en satisfacerles y servirles. Sin embargo, El enfoque del marketing relacional en el sector hotelero se ha centrado en tácticas de transacción, como el uso frecuente de servicios y compensaciones gratis, en lugar de conseguir establecer relaciones constructivas, crear conexiones emotivas con los clientes y generar lealtad, que haga que éstos vuelvan al establecimiento o lo recomienden (Bowen y Shoemaker;1998).

De este modo, conocer las expectativas y entender las percepciones de los clientes en un encuentro de servicio es imprescindible si se quiere dar un servicio de calidad superior. La alta calidad del servicio en los alojamientos hoteleros mejorará la competitividad y su reconocimiento como líder en su sector. Así, la empresa que persigue la satisfacción en los encuentros de servicio, verá como dicho servicio de calidad, afectará directamente a la lealtad y al comportamiento futuro del cliente, así como al éxito y a la estabilidad financiera de su organización.

La satisfacción del cliente es clave en el sector servicios y, especialmente, en los alojamientos hoteleros (Edvardsson et al., 2000). Las organizaciones deben realizar acciones que desarrollen los medios necesarios para ofrecer a los clientes productos y servicios que cubran sus expectativas (Mckenna, 1991). Por ejemplo, si un cliente se aloja en un hotel de lujo tendrá que recibir una habitación y un servicio que corresponda a su concepto de “lujo” y que se ajuste al precio que había considerado como adecuado, pues, en caso contrario, tal cliente quedará insatisfecho con el hotel y considerará que los servicios recibidos no se corresponden con el esfuerzo económico que ha realizado.

Desafortunadamente, los proveedores de servicios no siempre perciben del todo las consecuencias negativas de un cliente insatisfecho. Ello se debe, a que, muchos de estos clientes deciden no quejarse para evitar una confrontación o que el empleado pueda ser reprendido. Sin embargo, ocurre que con cada cliente que no se queje, la empresa perderá la oportunidad de rectificar la situación y, así, poder revertirla y que el cliente quede satisfecho (Moreno, Hudson y Aguiar, 2006; Heskett, Sasser y Hart, 1990).

Hunt (1977), investigó en el ámbito de la satisfacción, definiéndola como “el carácter favorable de la evaluación subjetiva del individuo, de los diversos resultados y de las experiencias asociadas con la compra o utilización del producto”. Así mismo, la satisfacción puede comprenderse como una evaluación de la sorpresa inherente en la adquisición de un producto y/o la experiencia del consumo, o bien, como un juicio evaluativo posterior a la compra con relación a un acto específico (Day, 1969). Otros investigadores han definido la satisfacción como una respuesta emocional en la experiencia del consumo. Entre las definiciones recientes, Vanhamme (2000) establece la satisfacción del cliente como un estado psicológico relativo que resulta de una experiencia de compra/consumo. A pesar de las diversas definiciones que los autores plantean existe un común denominador que permite definir la satisfacción como: “el resultado de la capacidad de evaluar la experiencia posterior a la compra. A continuación, presentamos de manera resumida los

principales enfoques teóricos con sus características básicas, sobre la teoría de la satisfacción, obtenidos de forma comparada por Erevelles y leavitt (1992) (ver figura 1.6).

Fig. 1.6. Comparación de Teorías de la satisfacción

COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS DE SATISFACCIÓN-INSATISFACCIÓN DE LOS CONSUMIDORES		
<i>Enfoques Teóricos</i>	<i>Características Básicas</i>	<i>Investigadores</i>
Disconfirmación de expectativas	Las expectativas del consumidor antes de la compra son disconformes, bien positiva o negativamente, con resultado de satisfacción o insatisfacción según el caso.	Bearden y Teel (1983); LaBarbera y Mazursky (1983); Oliver (1980); Oliver y DeSarbo (1988).
Resultado percibido	Para algunos productos, la valoración de satisfacción está determinada principalmente por el resultado percibido del producto y son independientes de las expectativas iniciales.	Churchill y Suprenant (1982).
Normas en la satisfacción del consumidor	Las normas sirven como puntos de referencia para evaluar las marcas, y la valoración de la satisfacción se basa en la confirmación o disconfirmación de dichas normas.	Cadotte y cols. (1987); Woodfuff et al. (1983).
Procesos de comparación múltiple	A veces los consumidores utilizan múltiples procesos de comparación que pueden darse tanto secuencial como simultáneamente, para llegar a valorar la satisfacción.	Tse y Wilton (1988)
Respuesta basada en la atribución	Los consumidores tienden a buscar las causas para los éxitos o fracasos de su compra utilizando un esquema multi-dimensional. La respuesta del consumidor tras la compra depende de las atribuciones realizadas.	Folkes (1984-1988); Richins (1983); Singh (1988).
Equidad	La valoración de la satisfacción se basa en las interpretaciones de equidad derivada de los costes que un individuo gasta en la transacción y las recompensas anticipadas.	Oliver y Swan (1989).
Respuesta Afectiva	Adicionalmente a los factores cognitivos, la satisfacción es una función de las respuestas afectivas posteriores a la compra. La emoción positiva y negativa afecta directamente a las valoraciones, a la satisfacción, al comportamiento de queja y a la comunicación boca-oído.	Oliver (1983); Westbrook (1987).

Fuente: Erevelles y Leavitt (1992)

1.5.2 La satisfacción del empleado

La satisfacción de los empleados en el trabajo (SATE) se define como un sentimiento positivo hacia las propias tareas realizadas, que es el resultado de la evaluación de las características de dicho trabajo (Weiss y Cropanzano, 1996; Hodson, 1991). La satisfacción en el trabajo representa una actitud y no un comportamiento. La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha estado siempre en boca de los supervisores, sin embargo, existen pocas investigaciones que den apoyo a este razonamiento respecto a la relación entre satisfacción y mayor desempeño en el trabajo (Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001).

La satisfacción es un objeto legítimo dentro de una organización, la cual tiene la responsabilidad de ofrecer trabajos interesantes y recompensas a sus empleados. La satisfacción está relacionada con el absentismo y la rotación laboral, por lo que, y aunque se pueda tratar de una actitud del empleado, se puede considerar como una variable de resultado en cualquier investigación sobre comportamiento organizativo, (Robbins y Judge, 2009).

La manera de conocer la satisfacción del empleado en su trabajo es el resultado de la evaluación de éste sobre los factores comunes al mismo, como son: la naturaleza del trabajo, el tipo de supervisión, la remuneración, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros (Spector, 1997). Los resultados más positivos se obtendrán en aquellos casos en los que los empleados reciban mayor capacitación, dispongan de más variedad de tareas y tengan más independencia y control sobre lo que hacen, es decir trabajos estimulantes y que planteen retos, frente a los predecibles y rutinarios (Bond y Bunce, 2003).

Las evidencias indican que los empleados satisfechos incrementan la satisfacción de los clientes (Griffith et al., 2001; Koys, 2001). Conservar los clientes depende del trato que los empleados, en contacto directo con los clientes (*front-office*), ofrezcan a estos. Los empleados satisfechos son amables, optimistas y responsables, trasladando esta actitud a los clientes y,

a la inversa, clientes insatisfechos producen insatisfacción del empleado con su trabajo. El comportamiento mejor o peor del empleado, en su relación con los compañeros, los clientes o la organización en general, afecta a su nivel de satisfacción dentro de la empresa y ésta afecta a su comportamiento (Bitner, Booms y Mohr, 1994).

1.5.3 Relación entre comportamiento y satisfacción.

El comportamiento de otros clientes tiene un impacto negativo en la evaluación de los clientes en su experiencia del servicio (Grove y Fisk, 1997). La teoría de la atribución, definida como un conjunto de varias teorías relativas a la asignación de inferencias causales y cómo las interpretaciones sobre éstas influyen en la evaluación del cliente (Folkes, 1984), ayuda a conocer tales relaciones.

Así, los clientes se afectan unos a otros indirectamente, al ser parte, simplemente, del mismo entorno, y más directamente, a través de encuentros interpersonales específicos (Martin, 1996). Existe evidencia que la interacción entre clientes pueda tener un impacto negativo sobre la satisfacción del cliente con la empresa (Harris y Reynolds, 2004; Grove y Fisk, 1997; Bitner et al., 1994a).

Por lo tanto, podemos decir que los clientes insatisfechos pueden dañar mucho más a la organización que el beneficio que pueda aportar el cliente satisfecho. Oliver (1997) aplicó la teoría de la disconfirmación basada en la disonancia cognitiva (Festinger, 1957) a un encuentro de servicio particular, en cuanto al grado de satisfacción o insatisfacción de un cliente con tal servicio. El nivel de satisfacción (o de insatisfacción) se determina dependiendo de si los resultados percibidos por el cliente cubren o no sus expectativas. Si la experiencia del servicio no cubre sus expectativas el cliente tendrá disconfirmación negativa produciéndole insatisfacción con el resultado.

El concepto de insatisfacción con el servicio ha sido ampliamente investigado, etiquetándolo como incidente negativo (Bitner, Booms y Mohr, 1994) o fracaso que ha originado encuentros fallidos (Coulter y Ligas, 2000; Smith, Bolton and Wagner, 1999; Roos y Strandvick, 1997) debido a que no se han cubierto las expectativas del cliente al realizar el servicio (Oliver, 1997; Zeithaml, Berry, y Parasuraman, 1993). Por consiguiente, cuando se produce un fallo en el servicio, la organización debe poner todo su esfuerzo en recuperarlo y el objeto de recuperar el servicio es intentar modificar el estado de insatisfacción del cliente a otro de satisfacción, y lograr generarle lealtad e influir en su intención de comportamiento futuro (Zemke, 1993).

Durante las dos últimas décadas, las interacciones con los clientes en los servicios se reflejan en la literatura como un aspecto importante de la experiencia en dicho servicio y un factor determinante de la satisfacción del cliente y de la lealtad hacia los servicios prestados por la empresa (Bitner, Booms y Tetreault, 1990).

En los encuentros de servicios la potencialidad de las interacciones se produce en tres áreas clave: (a) entre clientes y el personal de servicio; (b) entre clientes y el entorno del servicio; y, (c) entre los propios clientes (Wu, 2008). La mayoría de las investigaciones realizadas hasta ahora, se han centrado en las interacciones entre el personal y los clientes, entre éstos y su entorno y, en escasas ocasiones, entre los propios clientes, debido a que tales interacciones son difícilmente controlables por las compañías (Rosenbaum, 2008).

Es importante que las empresas de servicios dediquen atención a la influencia de las interacciones entre clientes y cómo afectan de forma importante a sus resultados. Dichas interacciones pueden promover el conocimiento de la marca o la identidad del usuario (Muñiz y Schau, 2005), la creación de percepciones de valor (Gruen, Osmonbekov y Czaplewski, 2007) o la satisfacción en el servicio (Martin, 1996). La teoría sobre el papel que juega cada uno, se usa para aclarar los patrones del cambio social que se desarrolla entre los clientes en un contexto de servicio, al igual que se ha usado en las

relaciones entre empleado y cliente, considerándose una base apropiada para examinar dichas interacciones (Parker y Ward, 2000). Las interacciones positivas de los empleados en los servicios orientados al cliente ayudan a crear relaciones a largo plazo con dichos clientes, Webster y Sundaram (2009).

Las habilidades comunicativas juegan un papel crucial a la hora de inducir un efecto positivo en las relaciones entre empleados y clientes y es un indicador importante para valorar al empleado (Snaveley y Mac Neil, 2008; Vadi y Suuroja, 2006; Ring y Van de Ven, 1994). El empleado orientado al servicio al cliente es determinante en el éxito de las organizaciones de servicio, debido a las características de trabajo intensivo de este modelo de negocio, (Walker et al., 2007; Kim et al., 2005). Las habilidades técnicas de un empleado de servicios incluyen conocimiento, experiencia y competencia para atender las necesidades del cliente en el encuentro de servicio, (Hennig-Thurau, 2004).

Como consecuencia, establecer relaciones entre diferentes variables de comportamiento y el grado de satisfacción del cliente y/o del empleado, es frecuente en la literatura de investigación y, por tanto, una manera objetiva y eficaz de evaluar la influencia de las percepciones y comportamientos sobre los resultados de la organización, dado que, como se extrae de la relación de múltiples investigaciones realizadas en los últimos años, la satisfacción de los agentes implicados en la prestación de servicios en los establecimientos hoteleros está directamente y significativamente relacionada con el aumento de la eficacia de su gestión y de la rentabilidad final del negocio. Es por ello que utilizamos la dimensión de satisfacción global en ambos modelos como resultado del comportamiento, tanto del cliente como del empleado. Su idoneidad y la verosimilitud de las hipótesis planteadas se confirmarán una vez se establezca la relación a partir de los datos recabados de los cuestionarios obtenidos en el trabajo de campo y su posterior análisis empírico adaptado al objetivo de la presente tesis doctoral.

CAPÍTULO 2:

2. Planteamiento de las Hipótesis y definición del modelo propuesto

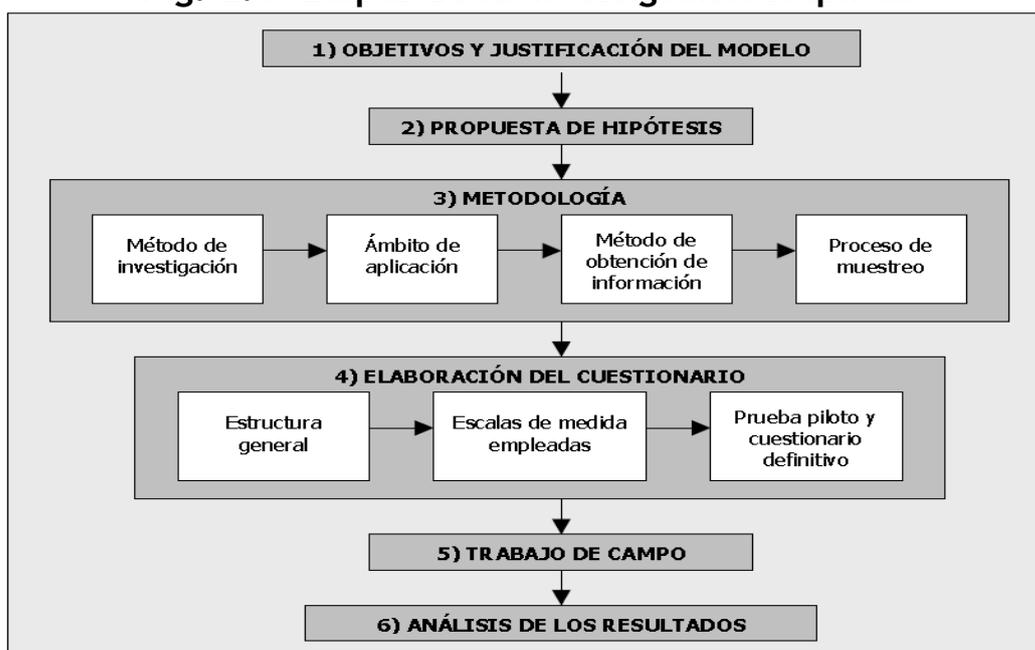
Esta tesis trata de aportar información relevante a la literatura emergente sobre la justicia de las terceras partes (Tripp y Bies, 2009; Kray y Lind, 2002; Lind, Kray y Thompson, 1998; Brockner y Greenberg, 1990; Brockner, DeWitt, Grover y Reed, 1990; Brockner, Grover, Reed, DeWitt, y O'Malley, 1987). La reacción de los observadores al maltrato sobre otras personas es un tópico reciente dentro de la literatura sobre la justicia organizativa: “hasta el momento la literatura sobre justicia organizativa se ha centrado solo en la perspectiva de la víctima (p.ej.: del empleado), recibiendo muy poca atención el punto de vista de las terceras partes” (Skarlicki y Kulik, 2005: 183). El alto interés existente, sin embargo, para poder ir describiendo los mecanismos implícitos a la percepción del observador, ha quedado fijado en los comentarios realizados por Hegtvedt et al. (2009: 22): “las investigaciones sobre la justicia de las terceras partes acaban de empezar”. Las investigaciones actuales se centran en tres aspectos a tener en cuenta: la percepción de justicia por terceras partes sobre el infractor (el que comete el acto); sobre la víctima; y, sobre el daño causado por el acto en sí mismo” (Turillo, Folger, LaVelle, Umphress y Gee, 2002, p. 839). Hay que considerar el tercer aspecto ya que en ocasiones se ha confundido entre los otros dos, diferenciándose estos dos únicamente (sobre el causante y sobre la víctima). Nuestra investigación añade consideraciones a la literatura existente contribuyendo en nuevos aspectos de implicación de la justicia desde la perspectiva de las terceras partes y explicando las relaciones entre diferentes variables y las reacciones de tales terceras partes como observadoras de la injusticia.

Como se detalló en la introducción de la memoria de esta tesis doctoral, los objetivos a obtener con el estudio, son los de establecer las diferentes relaciones, directas e indirectas, que, a través de la lealtad del cliente o el

compromiso del empleado, pudieran darse entre las diferentes percepciones de justicia organizativa, sufrida por el cliente o el empleado, u observada por éstos sobre otras personas integrantes de la organización o usuarias de la misma, en todas sus dimensiones, y su comportamiento (cívico o disfuncional) posterior, y, conocer asimismo, en qué grado se relacionan entre ellas. La importancia del trabajo es evidente. Por un lado, conseguir la lealtad del cliente es algo que necesita una implicación exquisita de toda la organización y, por otra parte, el poder conocer, de manera empírica, si el cliente leal percibe un mayor grado de (in)justicia en los servicios, podrá permitir a los gerentes, incorporar procedimientos que pongan en relevancia este hecho y le ayuden a tomar decisiones para corregirlo.

Como se detallará en el capítulo de metodología, el modelo propuesto será analizado utilizando un método de ecuaciones múltiples simultáneas (SEM), siguiendo las indicaciones de James, Mulaik, y Brett, (2006), que utilizan un enfoque, que difiere del propuesto por Baron y Kenny (1986), en lo referente al análisis de modelos mediados, en cómo se realiza el análisis en sí mismo, y en cómo se obtienen los coeficientes de regresión de las ecuaciones que relacionan el modelo. Dicho modelo genérico se expone en la figura 2.1.

Fig. 2.1 Etapas de la investigación empírica



Fuente: Elaboración propia (2012)

Nuestra investigación engloba dos modelos: el modelo (1) estudia los comportamientos de los empleados, y el modelo (2) analiza los comportamientos de los clientes en la organización.

A continuación, comenzaremos con los modelos y las variables que podrían influir, preveyéndonlo, en el comportamiento del empleado dentro de la organización.

2.1 Modelo (1). El empleado dentro de la organización:

La justicia organizativa percibida por los empleados en un hotel influye significativamente sobre su comportamiento (Moorman, 1991). Cada dimensión de la justicia afecta de forma diferente al mismo por lo que es necesario conocer la existencia de las relaciones individuales y su grado de influencia para encontrar el modelo adecuado al objeto de la tesis.

El Compromiso Organizativo interviene en las conductas del individuo animándole a identificarse personalmente con la organización (Mowday et al., 1982). Es necesario investigar si este estado psicológico participa en la explicación de la relación entre la percepción de justicia y la conducta adoptada y en qué medida lo hace. A partir de estos hechos y de acuerdo con el marco teórico expuesto en los capítulos precedentes, podemos plantear las siguientes hipótesis:

H1a: Existe una relación directa positiva y significativa entre cada una de las dimensiones de justicia percibida y el comportamiento cívico del empleado en su lugar de trabajo.

H1b: Existe una mediación del compromiso organizativo del empleado que explica parcialmente la relación entre las tres dimensiones de la justicia y su comportamiento cívico. Tal mediación refuerza la relación de manera positiva y significativa.

De igual manera respecto al comportamiento desviado del empleado, establecemos la segunda hipótesis de nuestra investigación:

H2a: Existe una relación directa negativa y significativa entre cada una de las dimensiones de justicia percibida y el comportamiento desviado del empleado en su lugar de trabajo.

H2b: Existe una mediación del compromiso organizativo del empleado que explica parcialmente la relación entre las tres dimensiones de la justicia y su comportamiento desviado. Tal mediación refuerza la relación de manera negativa y significativa.

La injusticia percibida por terceras partes como testigos de un maltrato afecta a su evaluación cognitiva sobre la actitud hacia la víctima y hacia el maltratador. Esta actitud podría originar un comportamiento que afecte a su percepción de manera que tales reacciones afecten a aquellas y las modifiquen (Skarlicki y Kulik, 2005). Es pues necesario plantear una relación directa que establezca los efectos entre la percepción como testigo y su conducta. Así mismo, el comportamiento dentro de la empresa podría ser un aspecto a tener en cuenta para explicar tal relación dado que su menor grado podría dar lugar a un comportamiento desviado contra la organización si se considera agente maltratador. Podemos, pues, plantear las siguientes hipótesis, tanto desde el punto de vista de que la víctima sea un compañero como un cliente:

H3a: Existe una relación directa positiva y significativa entre cada una de las dimensiones de justicia percibida por los empleados como terceras partes sobre sus compañeros y el comportamiento cívico del empleado en su lugar de trabajo.

H3b: Existe una mediación del compromiso organizativo del empleado que explica parcialmente la relación entre las tres dimensiones de la justicia sobre sus compañeros como terceras partes y su comportamiento cívico. Tal mediación refuerza la relación de manera positiva y significativa.

De igual manera respecto al comportamiento desviado del empleado:

H4a: Existe una relación directa positiva y significativa entre cada una de las dimensiones de justicia percibida por los empleados como terceras partes sobre sus compañeros y el comportamiento desviado del empleado en su lugar de trabajo.

H4b: Existe una mediación del compromiso organizativo del empleado que explica parcialmente la relación entre las tres dimensiones de la justicia sobre sus compañeros como terceras partes y su comportamiento desviado. Tal mediación refuerza la relación de manera negativa y significativa.

Y en el caso en que la víctima sea un cliente:

H5a: Existe una relación directa positiva y significativa entre cada una de las dimensiones de justicia percibida por los empleados como terceras partes sobre los clientes y el comportamiento cívico del empleado en su lugar de trabajo.

H5b: Existe una mediación del compromiso organizativo del empleado que explica parcialmente la relación entre las tres dimensiones de la justicia sobre los clientes como terceras partes y su comportamiento cívico. Tal mediación refuerza la relación de manera positiva y significativa.

De igual manera respecto al comportamiento desviado del empleado, establecemos las siguientes hipótesis de investigación:

H6a: Existe una relación directa positiva y significativa entre cada una de las dimensiones de justicia percibida por los empleados como terceras partes sobre los clientes y el comportamiento desviado del empleado en su lugar de trabajo.

H6b: Existe una mediación del compromiso organizativo del empleado que explica parcialmente la relación entre las tres dimensiones de la justicia sobre los clientes como terceras partes y su comportamiento desviado. Tal mediación refuerza la relación de manera negativa y significativa.

Cada una de las hipótesis planteadas se puede subdividir en el análisis de las relaciones de las tres dimensiones de la justicia percibida (distributiva, interpersonal y procedimental). En el análisis de resultados especificaremos

cada una de ellas y su efecto específico, tal y como exponemos en el modelo teórico propuesto.

Una manera de medir los resultados de una empresa de servicios es identificar el grado de satisfacción de sus clientes y empleados. Existe una relación directa y positiva entre la mayor satisfacción de los clientes internos y externos y unos mejores rendimientos, ya que se potencia la creación de relaciones a largo plazo entre clientes, empleados y los establecimientos hoteleros (Webster y Sundaram, 2009)

Por ello, con el objetivo de medir los resultados del modelo entre justicia y comportamiento, hemos analizado el grado de satisfacción del empleado dentro de la empresa respecto a la tarea que realiza, su posibilidad de promoción, el salario y las relaciones con jefes y compañeros, y proponemos las siguientes hipótesis:

H7: El Comportamiento cívico del empleado en su lugar de trabajo está relacionado positivamente y de forma significativa con su satisfacción global dentro del hotel en el que trabaja.

H8: El Comportamiento desviado del empleado en su lugar de trabajo está relacionado negativamente y de forma significativa con su satisfacción global dentro del hotel en el que trabaja.

A continuación desarrollamos el segundo modelo planteado en nuestro modelo global de integración:

2.2 Modelo (2). El cliente dentro de la organización:

Como hemos apuntado en el primer capítulo de la presente investigación, existen muchos factores que en el conjunto de los alojamientos hoteleros, pueden influir en que los clientes adopten intenciones de comportamiento útiles que contribuyan, sustancialmente, al éxito de un hotel, tales como la lealtad del cliente, o el control de los comportamientos inapropiados que,

como en el caso del comportamiento del cliente disfuncional, pueden afectar la eficacia del funcionamiento del hotel. Así, los determinantes de la conducta disfuncional de los clientes se encuentran en la personalidad del cliente (por ejemplo, el maquiavelismo) y en factores situacionales (por ejemplo, la insatisfacción con la relación o la presión externa) (véase, en la última década a Wirtz y Kum, 2004), mientras que la investigación empírica acumulada sitúa la satisfacción como el factor más importante que influye en la lealtad del cliente (por ejemplo, Oliver, 1999).

Tanto si los clientes están motivados por las preocupaciones, o por su propio interés, o por un imperativo moral, las percepciones sobre el maltrato recibido en un hotel, también se han citado como un factor importante que influye en estos patrones de comportamiento (por ejemplo, Yi y Gong, 2008; Wirtz y Kum, 2004; Ruyter y Wetzels, 2000; Collie, Sparks, y Bradley, 2000; Blodgett et al, 1997).

Un tipo de justicia organizativa que puede predecir el comportamiento disfuncional entre los huéspedes de un hotel (CDB) o la lealtad de los clientes (en adelante, la lealtad) es la de interacción de la (in)justicia (Bies y Moag, 1986), refiriéndose a la calidad del tratamiento y de la comunicación recibida desde el hotel o de sus empleados durante el proceso de servicio. Dado que los aspectos interpersonales, en el contexto hotelero, son especialmente relevantes, esta interacción específica (o social) como forma de justicia, que implica la comunicación y el trato entre las partes que intervienen (Cropanzano y Greenberg, 1997), es probable que influyan, especialmente, en las respuestas de los clientes que se alojan en él.

La lealtad del cliente, por el contrario, es un constructo de comportamiento (Hallowell, 1996) que se define como "un profundo compromiso de recompra o de repetición de conducta hacia un producto o servicio, preferido sistemáticamente en el futuro, a pesar de las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing, que poseen el potencial suficiente para inducir un comportamiento de cambio" (Oliver, 1997: 392). Por dicho motivo, los establecimientos turísticos gastan una gran cantidad de tiempo y de recursos

tratando de mejorar la lealtad del cliente, ya que los clientes leales tienden a mostrar una preferencia especial, un apego y un compromiso con el hotel, así como, hacer recomendaciones verbales positivas, ignorar y/o sustituir las marcas que compiten con él, y tener la disposición a pagar un precio superior por el mismo servicio (Reichheld y Teal, 1996).

2.2.1 La justicia distributiva y la lealtad

Sobre la base de la teoría del intercambio social, la justicia distributiva se centra en el papel de la equidad. Los individuos evalúan la imparcialidad de un intercambio mediante la comparación de sus aportaciones con los resultados obtenidos, con el fin de formar una "evaluación de la equidad." Cuando esta evaluación de la equidad es comparativamente, proporcional a la de otros clientes, aquellos pueden sentir que han sido tratados con justicia (Maxham y Netemeyer, 2002). La Justicia Distributiva tiene relación con la imparcialidad percibida en los resultados (Blodgett et al., 1997), y, a su vez, investigaciones previas encontraron que la justicia distributiva influye en las reacciones afectivas obteniendo resultados particulares específicos de ésta (Yi y Gong, 2008).

Por lo tanto, cuando el resultado se percibe como injusto, debería influir en la lealtad del individuo, ya que afecta a su afecto por la organización, causando, por ejemplo, la ira, la alegría, el orgullo o la culpa (Yi y Gong, 2008; Cohen-Charash y Spector, 2001). En una situación de prestación de servicios, un problema de injusticia podría dar lugar a afectos negativos, tales como la insatisfacción y la inhibición de actitudes leales, produciendo costes al proveedor de servicios. Sin embargo, la actitud de lealtad futura podría darse cuando los clientes creen que el resultado obtenido es mayor que el merecido (McCollough, Berry, y Yadav, 2000). Sobre la base del principio de justicia de Bowen, Gilliland, y Folger (1999), se puede considerar que la relación entre la justicia global, su dimensión distributiva, y la lealtad es algo intuitivo.

En conclusión, cuando los clientes consideran que el servicio es demasiado caro en relación a los beneficios obtenidos, y no reciben un servicio mejor de lo esperado, o no se entregan los servicios prometidos, o no son de alta calidad, se podría percibir una disminución de la lealtad.

2.2.2 La justicia procedimental y la lealtad

La justicia procedimental incluye aquellos procedimientos que apoyan a la organización y al buen funcionamiento del sistema de prestación de servicios. Cuando la organización está bien administrada y se gestiona de manera eficiente, los clientes se forman actitudes positivas hacia la organización y la calidad del servicio recibido (Cropanzano, Prehar, y Chen, 2002; Bowen et al, 1999). Como resultado, los clientes pueden experimentar un incremento de lealtad hacia la organización. Cuando los clientes perciben el proceso de ejecución de los procedimientos de la organización como justo, son menos propensos a sentir efectos negativos sobre la lealtad y más propensos a ser más leales (Chebat y Slusarczyk, 2005). Sobre la base de Homans (1974), los argumentos tratados de manera justa producen un efecto positivo, mientras que los minusvalorados probablemente produzcan efectos negativos sobre la lealtad. Hegtvedt y Killian (1999) sostienen que la percepción de que uno está involucrado en un proceso justo es en general satisfactoria, por lo que los individuos son propensos a buscar recompensas como parte de su interés personal, y sus reacciones emocionales pueden seguir el ejemplo del proceso.

Por lo tanto, existirán más probabilidades de que dicho efecto produzca una mayor lealtad. Según Bowen, Gilliland y Folger (1999), el tiempo de espera es precisamente un ejemplo de justicia procedimental. Estos autores argumentan que las percepciones de los clientes sobre el tiempo de espera excesivo predicen significativamente la insatisfacción de los clientes, originando una especie de efecto negativo. De manera similar, Skarlicki y Folger (1997) propusieron que los individuos responden a la injusticia procedimental de forma negativa, mostrando, por ejemplo, ira y el deseo de venganza.

2.2.3 La justicia interpersonal y la lealtad

Con la Teoría del Control Afectivo (ACT), Chebat y Slusarczyk (2005) propusieron que la percepción de justicia por el cliente se asocia con el afecto a la organización (lealtad) en un contexto de recuperación del servicio. Sus argumentos también pueden aplicarse a la justicia interpersonal en una situación de prestación de servicios. Con base en estas premisas, argumentaron que los individuos se comportan de la manera adecuada a lo apropiado para cada situación. Cuando los clientes experimentan una prestación de servicios inaceptable, especialmente una interacción injusta con los empleados de servicio, pueden expresar un afecto negativo, lo que influye en la posibilidad futura de actitud leal a la organización. La investigación previa sugiere que los clientes no evalúan previamente la percepción de justicia, sino más bien experimentan la justicia relacionada con el afecto y reaccionan según el mismo (Chebat y Slusarczyk, 2005). Con respecto a la justicia interpersonal, que se define como la sensación que experimentan los clientes sobre un trato justo interpersonal con los empleados, los clientes que experimentan interacciones desagradables con los empleados mostrarán una respuesta negativa para hacer frente a esa situación de tensión. Por el contrario, los clientes que reciben manifestaciones de interés hacia su persona, de amabilidad y de cortesía por parte de los empleados mostrarán un afecto positivo con mayor probabilidad de ser leales a la organización.

2.2.4 El efecto de la lealtad sobre el comportamiento cívico de los clientes

Algunos autores han encontrado que los estados individuales afectivos pueden influir en el grado en que las personas exhiben un determinado comportamiento cívico (Williams y Shiao, 1999). Las primeras investigaciones indicaron que cuando los clientes se encuentran en un estado de sensación positiva son más leales a la organización y, asimismo, son más propensos a mostrar comportamientos cívicos. George (1991) sostenía que la actitud

positiva hace que los clientes perciban los estímulos en una forma más grata y se sientan atraídos hacia los empleados. Como resultado, estos individuos son más propensos a mirar con buenos ojos a los empleados y a mantener un mejor clima social. La investigación sugiere que todos estos factores contribuyen a la conducta cívica. Del mismo modo, Spector y Fox (2002) afirmaban que las personas positivas adoptan un comportamiento que les favorece y les hace sentirse bien (es el llamado comportamiento altruista asimilable al comportamiento cívico).

2.2.5 Los efectos de mediación de la lealtad:

El modelo de investigación planteado sugiere que los efectos de la percepción de justicia por los clientes sobre sus comportamientos, tanto cívico como disfuncional, son indirectos a través de su efecto sobre la lealtad. Estas predicciones se derivan de la teoría del control afectivo (ACT). Los individuos tratados con justicia experimentarán afecto positivo y serán más leales, mientras que los que han sido mal tratados, es probable que sientan afectos negativos y no experimenten actitud leal alguna.

El nivel de lealtad (ser o no ser leales a la organización) los llevará a elegir un tipo de comportamiento concreto, de tal manera que las impresiones generadas por acontecimientos experimentados afectarán a sus sentimientos, lo que les permitirá recuperar su propia identidad (Chebat y Slusarczyk, 2005). Además, el modelo de respuesta del organismo a un estímulo (SOR: Stimulus Organism Response) indica que los estímulos ambientales afectan el estado emocional de los clientes, que a su vez puede afectar al comportamiento adoptado (Sherman, Mathur, y Smith, 1997).

En un contexto de prestación de servicios, los estímulos pueden ser conceptualizados como la percepción de justicia por el cliente. De acuerdo con esta teoría, el estímulo se conceptualiza como una influencia que despierta al individuo (Eroglu, Machleit, y Davis, 2001). La investigación sobre la relación

entre empleados y clientes, indica que la actitud y el comportamiento de los empleados influyen en las percepciones de los clientes sobre el servicio (Hartline y Ferrell, 1996). Dado que los clientes experimentan la percepción de justicia a través de la actitud de los empleados y su conducta durante el servicio, la percepción de justicia por el cliente se podría considerar como el estímulo en el marco del S.O.R. El comportamiento cívico de los clientes, así como, el comportamiento disfuncional de los mismos, se considera como una respuesta a dicho estímulo. Por lo tanto, este modelo confirma que la lealtad (como actitud experimentada por el cliente) puede ser un factor mediador en el proceso de relación empleado-cliente en la prestación de servicios y puede influir en las diversas dimensiones de comportamiento del cliente.

Este argumento también es consistente con la literatura que trata la lealtad como una variable mediadora central (Chebat y Slusarczyk, 2005; Spector y Fox, 2002; Oliver, 1993).

Es por ello que planteamos las siguientes hipótesis, similares al Modelo I en el que interviene el empleado (en el cual estudiamos las relaciones entre la justicia percibida en el trato a los empleados), para el cliente y su comportamiento posterior. La mediación en las relaciones está supeditada según el marco teórico introducido en esta tesis doctoral a la influencia de la variable lealtad, la cual podría explicar parcialmente la relación entre ambos constructos: justicia y comportamiento:

H9a: Existe una relación directa positiva y significativa entre cada una de las dimensiones de justicia percibida (DIP) y el comportamiento cívico del cliente en el hotel en que se aloja.

H9b: Existe una mediación de la lealtad del cliente hacia el hotel que explica parcialmente la relación entre las tres dimensiones de la justicia y su comportamiento cívico. Tal mediación refuerza la relación de manera positiva y significativa.

2.2.6 El efecto de la lealtad sobre el comportamiento disfuncional de los clientes

Watson y Clark (1984) concluyeron que las personas sujetas a altas sensaciones negativas son más hostiles, exigentes y distantes, y experimentan una mayor afectividad negativa. Comparando individuos con pocas sensaciones negativas con otros que las experimentan en mayor medida, estos últimos sufren, con el tiempo, una mayor angustia, malestar e insatisfacción en diferentes situaciones (Skarlicki, Folger, y Tesluk, 1999; Watson y Clark, 1984). Resultados posteriores indicaron que los individuos que se sintieron mal por causa de otro individuo, experimentaron conductas disfuncionales, como represalia, para sentirse mejor (Spector y Fox, 2002). Douglas y Martinko (2001) explicaron que el afecto negativo está asociado con la agresión. Eysenck y Gudjonsson (1989) señalaron que el efecto de sensaciones negativas puede incitar a la delincuencia, definida como la tendencia a violar los códigos morales y a adoptar una conducta disruptiva. Todas estas sensaciones influirían en la actitud de lealtad del cliente hacia la organización llegando, en el caso extremo, a proceder de forma vandálica contra los empleados o con violencia y robo en el establecimiento (Heaven, 1996).

El comportamiento disfuncional de los clientes puede llegar a ser un problema frecuente y costoso para los hoteles. Reynolds y Harris (2009) se refieren a estas conductas como aquellas que, dentro de un marco de relaciones establecido, deliberadamente, violen las normas generalmente aceptadas de conducta en este tipo de situaciones. Estos autores hallaron que el comportamiento del cliente disfuncional tiene consecuencias negativas para los empleados que están más en contacto con el cliente y para las organizaciones (Harris y Reynolds, 2003), produciendo un coste superior a 100 mil millones de dólares, en los EE.UU. cada año (Fullerton y Punj, 2004).

Por lo tanto, una (in)justicia interpersonal desfavorable, puede llevar a los huéspedes (clientes) a experimentar un daño social o psicológico, y considerar que tales violaciones son más graves y más injustas que las que suponen daño

material (Alicke, 1992). Por el contrario, el grado en que los clientes del hotel sean tratados por la dirección con dignidad, respeto y cortesía, y éstos se comuniquen con los clientes, de una manera clara, sincera y suficiente (Greenberg, 1993), les puede llevar a que tales clientes consideren el trato como justo, y exhiban menos comportamiento disfuncional y una mayor lealtad.

Por tanto, y de igual manera respecto al comportamiento desviado del empleado:

H10a: Existe una relación directa positiva y significativa entre cada una de las dimensiones de justicia percibida y el comportamiento disfuncional del cliente en el hotel en que se aloja.

H10b: Existe una mediación de la lealtad del cliente hacia el hotel que explica parcialmente la relación entre las tres dimensiones de la justicia y su comportamiento disfuncional. Tal mediación refuerza la relación de manera negativa y significativa.

2.2.7 El efecto sobre lealtad y comportamiento de la justicia percibida por terceras partes

Algunos trabajos previos sugieren, asimismo, que dando un enfoque de justicia percibida por terceras personas, sí se pueden hacer juicios de equidad en las reacciones a la forma en que los empleados y/o clientes son tratados (por ejemplo, Skarlicki, Folger, y Tesluk, 1999).

También la literatura previa, sugiere que las preocupaciones de justicia por terceros acerca de cómo los empleados y/o clientes del hotel son tratados, pueden predecir sus intenciones de comprar los servicios de la empresa (Skarlicki, Ellard y Kelln, 1998) y estar relacionadas con su simpatía y apoyo en el funcionamiento de la organización (Leung, Chiu y Au, 1993). Sin embargo, a pesar de estos trabajos previos, el punto de vista del comportamiento de los

huéspedes (clientes) del hotel como terceras partes, testigos del trato (in)justo a los empleados o a otros clientes, no se ha examinado, sobre todo cuando el comportamiento disfuncional y la lealtad (como mediadora) son las variables de criterio. Por dicho motivo planteamos, como uno de los objetivos de la presente tesis, investigar el papel que la perspectiva de la tercera parte puede desempeñar a la hora de describir mejor la conducta disfuncional y la interrelación de la lealtad de los clientes, en las reacciones a las injusticias en los hoteles.

Como Skarlicki y Kulik (2005) han señalado, la forma en que un individuo reacciona a una experiencia negativa con otro, implica a menudo, la percepción del tercero de injusticia hacia él mismo. Es lógico pensar que los clientes que permanecen más tiempo alojados en el hotel podrían participar más en el día a día, y contar, por tanto, con más oportunidades para ser testigos y reaccionar a las interacciones con la (in)justicia, hacia la lealtad y con una conducta disfuncional. Este carácter de permanencia (tipo de alojamiento contratado) ha sido objeto de estudio y de análisis metodológico (Zoghbi, Aguiar y Suárez, 2013).

El comportamiento disfuncional y la lealtad pueden ser el resultado de las reacciones de castigo a la injusticia, que tienen por objeto restablecer la justicia en la forma de respuestas deónticas en la equidad (Folger, 2001). Por el contrario, si se producen altos niveles de (in)justicia favorables, los motivos morales pueden hacer que los clientes acudan a compensar al hotel en el que perciban mayor justicia, expresando su lealtad, o se abstengan de llevar a cabo acciones derivadas de conductas disfuncionales que podrían dañar el hotel (por ejemplo, Lotz, et al., 2011). Una vez que los estados emocionales decaen, los juicios de los clientes sobre el (mal)trato y la falta de comunicación recibida, podrían influir en su conducta disfuncional y en su lealtad, como respuestas a impulsos cognitivos. Por lo tanto, las percepciones favorables de la (in)justicia (mayoritariamente interpersonal) podrían predecir tal comportamiento y permitir la explicación parcial por la lealtad, al también suscitar el interés propio.

Si los clientes están interesados en volver a visitar el hotel que ha sido justo con ellos, este interés les podría conducir a abstenerse, expresamente, de ser leales y de adoptar conductas disfuncionales (Buskens, Raub, y Snijders, 2003). Es razonable esperar, por tanto, que las personas que más percepción tengan de la (in)justicia, poseerán, en estos casos, una mayor “mala” conducta y lealtad. Por ello:

H11a: Existe una relación directa positiva y significativa entre cada una de las dimensiones de justicia percibida por los clientes como terceras partes sobre los empleados del hotel donde se alojan y el comportamiento cívico del cliente en el hotel.

H11b: Existe una mediación de la lealtad del cliente hacia el hotel que explica parcialmente la relación entre las tres dimensiones de la justicia sobre los empleados como terceras partes y el comportamiento cívico de los clientes. Tal mediación refuerza la relación de manera positiva y significativa.

El miedo y la vulnerabilidad a los malos tratos posteriores, se han usado en defensa de esta actitud y como explicación importante para una respuesta menos intensa (véase, para una revisión, Skarlicki y Kulik, 2005). Sin embargo, concretamente, los clientes en un hotel son terceras partes con una posición de fuerza dentro del establecimiento, y, en general, es poco probable que el miedo o la vulnerabilidad a los malos tratos pueda impedir que respondan a las injusticias desfavorables con los empleados. Por el contrario, la posición como clientes del hotel, indica que disponen de factores suficientes para sentirse poderosos ante la organización y reaccionar a los actos injustos contra los empleados.

Tanto los imperativos morales como las preocupaciones por el propio interés, pueden llevar a los clientes alojados en el hotel a reaccionar a cualquier injusticia hacia los empleados. Los clientes que perciben que el hotel es un lugar de trabajo justo, no sólo con ellos, sino también con los empleados, pueden seguir reglas del intercambio de acuerdo con su interés propio (Blau, 1964). Si perciben un trato justo a los empleados por parte de la organización,

pueden sentirse felices respecto a su estancia en el hotel. Los sentimientos de orgullo, confianza y buena voluntad hacia el hotel, podrían motivar a los invitados a corresponder con la intención de volver a visitar el hotel (lealtad), así como con otras acciones como la disminución de su comportamiento disfuncional (CDB).

Con todo ello, establecemos las siguientes hipótesis de investigación en lo que respecta al comportamiento disfuncional del cliente:

H12a: Existe una relación directa positiva y significativa entre cada una de las dimensiones de justicia percibida por los clientes como terceras partes sobre los empleados del hotel donde se alojan y el comportamiento desviado del cliente en el hotel.

H12b: Existe una mediación de la lealtad del cliente hacia el hotel que explica parcialmente la relación entre las tres dimensiones de la justicia sobre los empleados como terceras partes y el comportamiento disfuncional de los clientes. Tal mediación refuerza la relación de manera negativa y significativa.

Se podría realizar el mismo análisis respecto a otros clientes. Se trata, sin embargo, de un aspecto dificultoso de evaluar directamente mediante encuesta, debido a la alta probabilidad de presentar sesgos importantes respecto a la orientación de las respuestas y la influencia que el hecho de ser cliente tendría sobre ellas y debido, asimismo, a que tales interacciones son difícilmente controlables por las compañías (Rosenbaum, 2008).

No obstante en la figura 2.2 del modelo, aportamos tales relaciones con el fin de poder ser planteadas en futuros trabajos.

2.2.8 Comportamiento del cliente y satisfacción

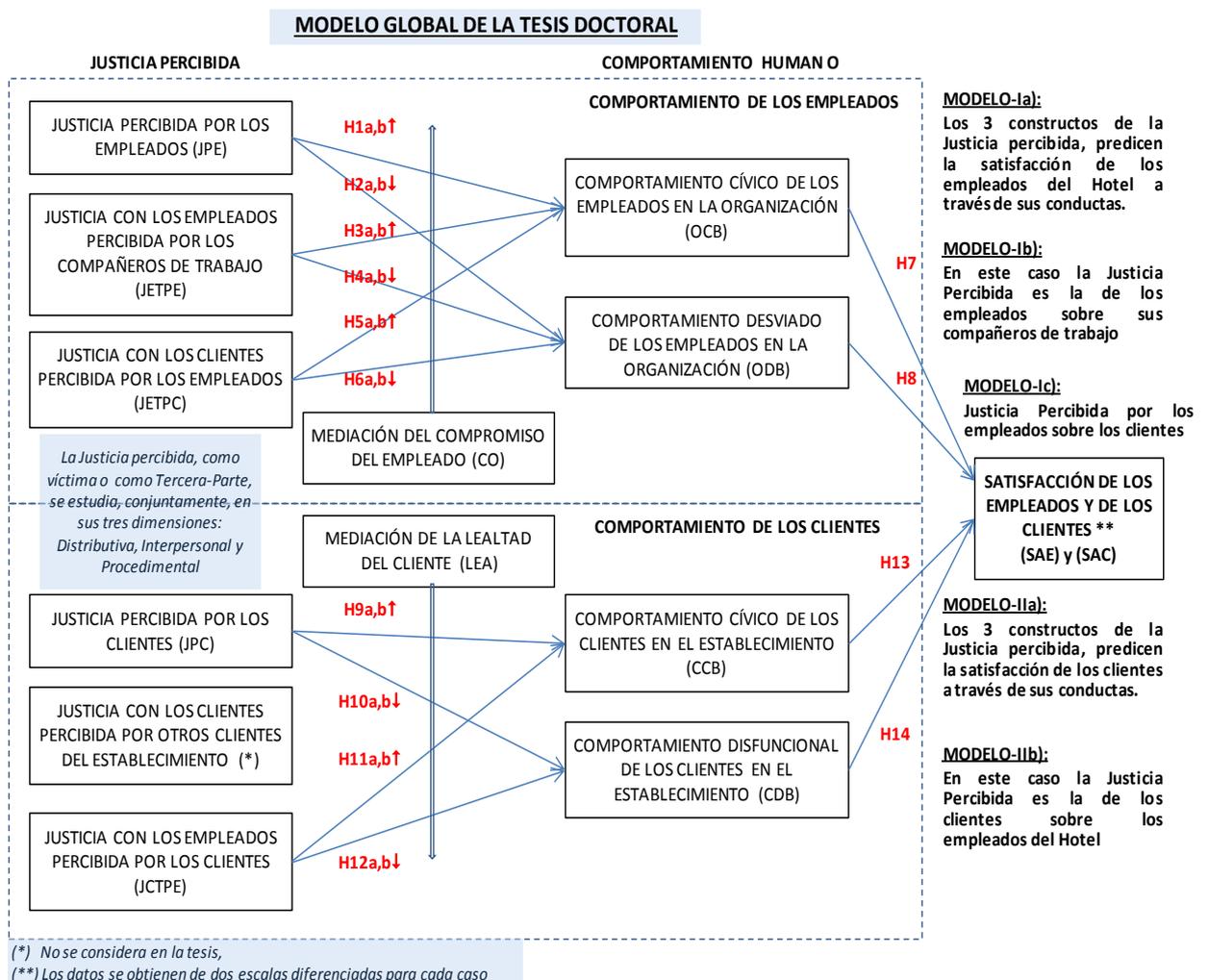
Si utilizamos el mismo criterio que en el modelo I, el grado de satisfacción del cliente con los servicios que recibe en el hotel en que se aloja, es decir, si sus experiencias superan a sus expectativas en cuanto a las características físicas del hotel (instalaciones, áreas de diversión y descanso, aspectos

decorativos,...), el trato recibido en los servicios y el precio final de la estancia, servirían para medir los resultados del modelo entre justicia y comportamiento. Por ello, proponemos las siguientes hipótesis:

H13: El Comportamiento cívico del cliente en el hotel en que se aloja está relacionado positiva, y de forma significativa, con su satisfacción global por los servicios recibidos.

H14: El Comportamiento desviado del cliente en el hotel en que se aloja está relacionado negativa, y de forma significativa, con su satisfacción global por los servicios recibidos.

Fig. 2.2. Modelo teórico hipotetizado



Fuente: Elaboración propia (2013)

CAPÍTULO 3:

3. Metodología

3.1 Diseño de la investigación

De acuerdo con la literatura revisada con anterioridad en la presente tesis y con las hipótesis planteadas, el objetivo de esta investigación es analizar la influencia que, la justicia percibida por los empleados y por los clientes de una organización hotelera, (en especial desde el punto de vista de observadores como terceras partes que experimentan el incidente justo/injusto), produce sobre el comportamiento posterior de tales empleados/clientes y cómo aspectos relativos a su compromiso o lealtad a dicha organización, afectan a las relaciones de influencia existentes, explicando en mayor o menor medida tales relaciones entre la justicia percibida y el comportamiento.

Este trabajo intenta responder, entre otras, a algunas cuestiones relacionadas con la justicia y el comportamiento: ¿existe una relación directa entre la injusticia percibida, por un cliente o un empleado, sobre otras personas en el hotel y su conducta posterior?, ¿el cliente más leal, o el empleado más comprometido, permiten explicar más detalladamente el mecanismo de tales relaciones?, ¿qué consecuencias puede tener un comportamiento anómalo, como resultado de la percepción de injusticia por el empleado/cliente, sobre el funcionamiento del hotel y sobre la mala utilización de sus recursos? A pesar de la importancia de estas cuestiones, no existen estudios empíricos que permitan confirmar las relaciones hipotetizadas y ayuden a responder estas preguntas, de ahí la importancia de los resultados del presente trabajo.

El estudio se ha llevado a cabo entre clientes alojados, y empleados, pertenecientes a diversos alojamientos hoteleros de distintas cadenas

internacionales o nacionales, situadas en la zona turística de la isla de Gran Canaria (islas Canarias).

3.2 Ámbito de muestreo y de recogida de datos.

Canarias en general y Gran Canaria en particular son destinos turísticos reconocidos y líderes en el ámbito del territorio europeo. El producto interior del archipiélago se obtiene, en casi un tercio, del total de los ingresos obtenidos de los turistas que visitan las islas (datos obtenidos del Instituto de Estadística de Canarias - ver Tabla 3.1 -). La selección de muestras se ha realizado en la zona turística vacacional del sur de la isla de Gran Canaria. La elección de los alojamientos se ha realizado en base a consideraciones tales como: calidad de la oferta, situación y proximidad a playas, nivel de gestión de RRHH y de implantación de políticas de formación y seguimiento a los empleados y de calidad en los servicios y de acuerdo a la oferta de actividades y de tipo de alojamiento que prestan a sus clientes.

Tabla 3.1 Gastos de los turistas que visitan Canarias (en origen y en destino)

Gasto turístico total (Gran Canaria y Total Canarias)					
<i>Millones de €</i>	2012 4º Tr.	2012 3º Tr.	2012 2º Tr.	2012 1º Tr.	Total 2012
Gasto total en origen:					
Canarias	2.360,98	2.449,61	1.691,50	2.425,04	8.927,14
Gran Canaria	760,69	600,60	414,09	719,48	2.494,85
Gasto total en Canarias:					
Canarias	979,32	1.003,25	779,81	989,66	3.752,03
Gran Canaria	345,16	263,12	202,20	315,89	1.126,38
Total Gasto Gran Canaria:	1.105,85	863,71	616,30	1.035,37	3.621,23
Total Gasto Canarias:	3.340,30	3.452,86	2.471,31	3.414,70	12.679,17
					28,6%
				PIB 2012* Canarias:	41.524,34
				% Aportación del Turismo al PIB de Canarias (año 2012*):	30,53%

* Previsto

Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC). www.gobiernodecanarias.org/istac.
<http://www.datosmacro.com/pib-ccaa/canarias>

3.3 Medidas y escalas

Se han usado escalas de múltiples ítems para medir cada constructo del estudio. En la medida de lo posible, se usaron escalas validadas obtenidas de la literatura previa después de ligeras adaptaciones.

Todos los ítems puntuaron en una escala de siete puntos desde (1) muy en desacuerdo hasta (7) totalmente de acuerdo - y en el caso del CDB/CCB y similares, desde (1) Nunca, hasta (7) Constantemente-, indicándose cada uno de los ítems de las escalas en el anexo. Los valores del alfa de Cronbach que dan validez discriminante a las escalas, se muestran en la diagonal principal de las tablas de correlaciones y en la tabla del análisis factorial.

Las escalas usadas son las siguientes para todos los constructos analizados en los dos modelos:

Justicia Organizativa. La escala de Justicia organizativa, en sus tres dimensiones, se adaptó de Rio-Lanza A.B., et al., usando escalas desarrolladas por Bitner (1990), Brown y Leigh (1996), y Davidow (2000).

Justicia con los clientes. El maltrato a los clientes fue evaluado con una escala de medida de siete preguntas desarrollada por Karatepe (2006) después de una revisión de la literatura. En concreto, se combinan cinco elementos de Severt (2002) y dos ítems aportados por Smith et al. (1999).

Justicia percibida por terceras partes (clientes y empleados). Se ha construido una escala de trece (13) ítems mediante la adaptación de las escalas, existentes en la literatura, sobre justicia organizativa (por ejemplo, Moorman, 1991). Se ha usado el método, de desarrollo de escalas, descrito por Hinkin (1998: 107) que indica que la validez y la validación del constructo son fundamentales para el buen resultado de la medida. Sin embargo, es poco probable que los clientes que actúan como meros observadores estén en condiciones de hacer una clara distinción entre estos diferentes aspectos del maltrato cometido por el hotel sobre los trabajadores. Por lo tanto, se

esperaba una escala unidimensional. De igual manera se adaptó la escala a la percepción de los empleados respecto a sus compañeros y a los clientes.

Lealtad. La lealtad del cliente se evaluó con una escala de 5 ítems desarrollada por Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996).

Compromiso Organizativo. Evaluamos el Compromiso del trabajador hacia la organización en la que trabaja, en sus tres dimensiones: afectiva, de continuación y normativa, usando 17 ítems de la escala de 18 desarrollada por Meyer, Allen y Smith (1993).

Comportamiento Cívico del empleado y del Cliente. Evaluamos el OCB y el CCB usando siete ítems de la escala de ocho desarrollada por Lee y Allen (2002) respecto a la encuesta a los clientes, y una escala de 20 ítems, respecto a los empleados. En el caso de la escala a clientes, se adaptó el texto de cada ítem a cada uno de los tres idiomas (español, inglés y alemán). En las respectivas tablas (ver capítulo 4 de resultados) se analiza la validez convergente y discriminante de dicha escala.

Comportamiento desviado del empleado y disfuncional del Cliente. Construimos una escala de seis ítems tomada de Bennett y Robinson (2000) sobre desviación en el lugar de trabajo dentro de las organizaciones. Diseñamos esta escala adaptando los indicadores para poder medir la conducta de los clientes que incumplen las normas del hotel y podrían hacer daño a sus instalaciones o recursos. En el caso de la escala a clientes, se adaptó el texto de cada ítem. En las respectivas tablas (ver capítulo de resultados) se analiza la validez convergente y discriminante de dicha escala.

Satisfacción de los empleados. Se midió esta variable a partir de 5 ítems extraídos de la escala usada por Lucas et al., (1990), como parte de la conocida WCW (Warr-Cook-Wall Scale) de satisfacción en el trabajo que proporciona una forma fácil, rápida, fiable y válida de medir tal satisfacción del empleado.

Satisfacción de los clientes. Evaluamos la satisfacción de los clientes usando una escala de 5 ítems adaptada de Oliver (1980). Se eliminaron 2 ítems una vez realizado el análisis exploratorio por no cargar adecuadamente sobre el factor.

Por otro lado, en cada modelo se realizó un análisis factorial exploratorio para refinar las escalas y posicionar los datos obtenidos entre los diferentes factores relevantes deducidos del análisis. Los análisis, su diferenciación en factores para cada modelo (constructos), los indicadores finalmente extraídos y validados y los índices de validez de las diferentes escalas, así como la adecuación muestral, usando el test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin; Kaiser, 1970), se indican en las distintas tablas que para cada modelo se presentan en el capítulo de resultados. En todos los casos los valores finales fueron altos, validando la medida de los diferentes constructos.

3.3.1 Cuestionarios a clientes.

Los datos se obtuvieron de huéspedes de hoteles de la isla de Gran Canaria (islas Canarias) entre Diciembre de 2.011 y Enero de 2.012. Se eligieron, como muestra, hoteles de 4 y 5 estrellas, debido a que el éxito en la satisfacción de los clientes y empleados, es una cuestión prioritaria para los gerentes de estos hoteles y, conseguirlo, les permite mantener relaciones, a largo plazo, con sus clientes. Se contactó con el personal de la dirección de los hoteles, permitiéndoles éstos, realizar encuestas a sus clientes.

Los diferentes hoteles pertenecían a cadenas de ámbito internacional y local. Los cuestionarios se adaptaron, de la redacción en inglés, al idioma español y al alemán, dado el perfil de turistas que visitan el destino donde se ubican los hoteles. Un grupo de tres académicos y 4 directivos, participaron en un test piloto para redefinir los conceptos y clarificar expresiones ambiguas de los cuestionarios. Finalmente, dos expertos filólogos revisaron la redacción

gramatical y léxica de los diferentes ítems para evitar diferencias con el significado original y redacciones extrañas.

Los cuestionarios se distribuyeron personalmente a 384 huéspedes de diferentes nacionalidades con el criterio de tener más de 18 años de edad, haber permanecido alojados en el hotel al menos 4 noches y haber contratado, como mínimo, una manutención de media pensión. Los filtros anteriores se aplicaron para obtener respuestas de aquellos clientes que tenían más probabilidad de haber experimentado un trato injusto, dado el mayor tiempo de permanencia en el hotel, y de experimentar más contactos con los empleados y la organización.

Los huéspedes completaron los cuestionarios durante su estancia en el hotel, en diferentes lugares y situaciones dentro del mismo, para evitar, así, sesgos en las respuestas producidos por condiciones contextuales no controladas. Se obtuvieron 343 respuestas válidas para su análisis después de rechazar algunos cuestionarios por haber sido completados de manera incorrecta o presentar información incoherente.

3.3.2 Cuestionarios a empleados

Los datos se obtuvieron de empleados de hoteles de la isla de Gran Canaria (islas Canarias) en los meses de agosto y septiembre de 2.012. Se eligieron, como muestra, hoteles de 4 y 5 estrellas, dada la importancia que estos establecimientos dan a la detección de cuestiones relativas al comportamiento de sus empleados y a las actuaciones que pudieran poner en marcha para evitar conductas anómalas originadas tanto por aspectos relativos a su organización como por percepciones equivocadas sobre el trato y funcionamiento diario dentro del establecimiento. Se contactó con el personal de la dirección de los hoteles, permitiendo éstos, realizar encuestas a sus empleados.

Los diferentes hoteles pertenecían a cadenas de ámbito internacional y local. Los cuestionarios se adaptaron al idioma español. Un grupo de 4 directivos y 10 empleados de Hotel, participaron en un test piloto para redefinir los conceptos y clarificar expresiones ambiguas de los cuestionarios. Finalmente, se revisaron la redacción gramatical y léxica de los diferentes ítems para evitar redacciones extrañas.

Los cuestionarios se distribuyeron personalmente a 248 empleados de diferentes hoteles y departamentos con el criterio de tener más de 18 años de edad, estar en la plantilla y haber permanecido contratado en el hotel al menos durante seis meses antes. Los filtros anteriores se aplicaron para obtener respuestas de aquellos empleados que tenían más probabilidad de haber experimentado un trato injusto, dado el mayor tiempo de permanencia en el hotel, y de experimentar más contactos con los clientes, sus compañeros y la organización.

Los empleados completaron los cuestionarios durante la ejecución de sus tareas en el hotel, en diferentes lugares y situaciones dentro del mismo, para evitar, así, sesgos en las respuestas producidos por condiciones contextuales no controladas. Se obtuvieron 204 respuestas válidas (82,3% de efectividad) para su análisis, después de rechazar algunos cuestionarios por haber sido completados de manera incorrecta o presentar información incoherente.

CAPÍTULO 4

4. Análisis de resultados

4.1 Gráficos descriptivos psico-demográficos de la muestra obtenida (empleados y clientes):

Antes de proceder a analizar específicamente los resultados de cada modelo, obtenidos de las diferentes metodologías de análisis aplicadas, es decir: (a) un análisis exploratorio de las variables de los modelos planteados en las hipótesis y de validación de las escalas de medida; (b) un análisis confirmatorio de dichas variables; y, (c) un análisis del modelo hipotetizado mediante el método de ecuaciones estructurales, es necesario definir las características principales de las muestras obtenidas de manera representativa, de la población que corresponde al ámbito de los infinitos posibles clientes (>100.000) que podrían acudir al destino y alojarse en los hoteles seleccionados y del número total de las plantillas de los empleados que pertenecen, a su vez, a los hoteles en los que se ha desarrollado el trabajo de campo.

El método elegido es el de representatividad por proporcionalidad, es decir, se han establecido cuotas obtenidas de los datos aproximados proporcionados por los alojamientos hoteleros para, de esta forma, procurar, en la medida de lo posible, que las muestras finales de empleados y clientes, respondan a una distribución similar a las de los hoteles, respecto a variables como: género, edad, estudios, salarios e ingresos, lugar de procedencia, etc..., las cuales podrían usarse en posteriores análisis como variables de control. El ratio de respuesta respecto a la población total puede establecerse, en cuanto a clientes, a partir del total de clientes alojados en los hoteles elegidos durante un año y en cuanto a los empleados, sobre la plantilla total de los departamentos objeto del estudio. Los porcentajes obtenidos son del 18% en

cuanto a clientes alojados en un día en todos los hoteles y del 15% en lo referido al total de empleados de los hoteles encuestados.

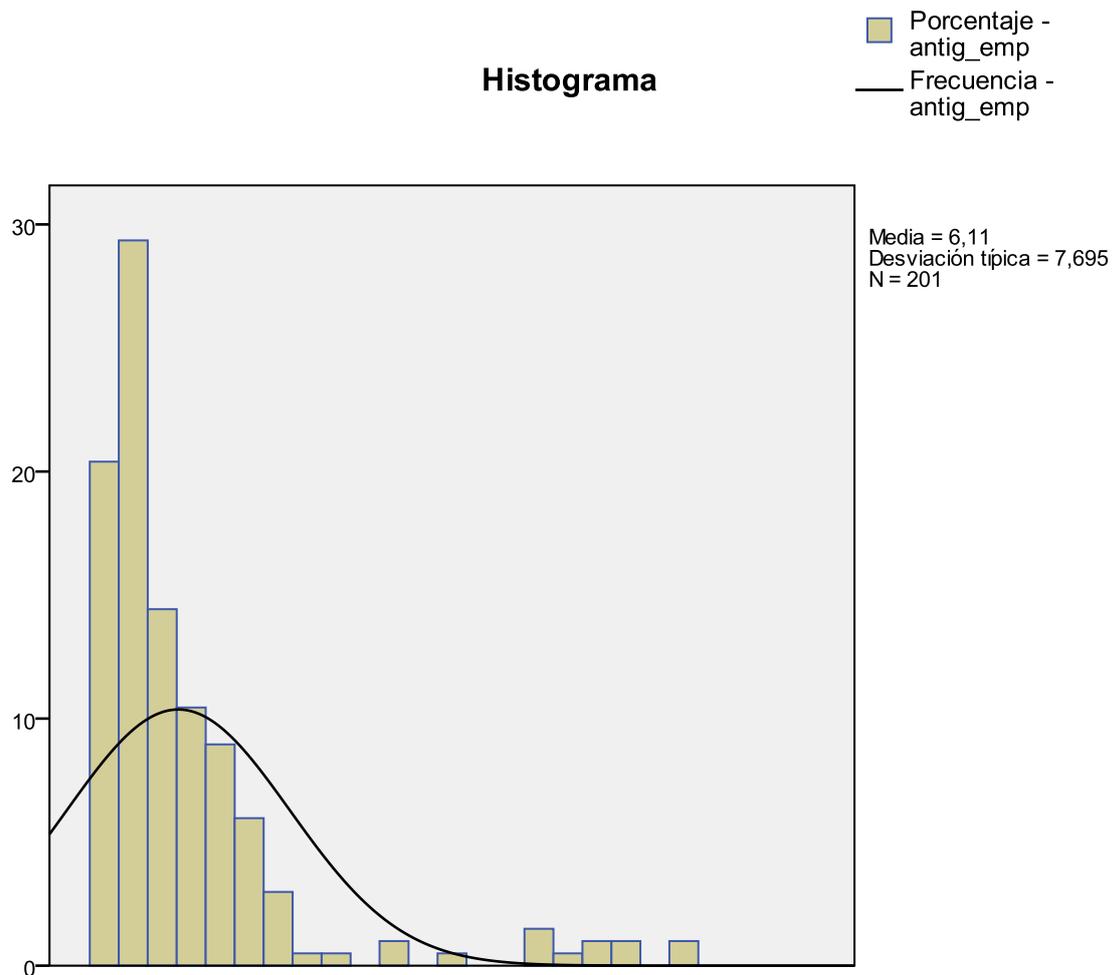
A continuación, describimos la muestra obtenida tanto de empleados como de clientes. Aunque los valores de frecuencia puedan ser mayores en los estadios iniciales de experiencia profesional y antigüedad en la empresa, ello no afecta a la consideración de normalidad para los constructos analizados dentro del modelo global propuesto y que fue presentado en el capítulo anterior.

Las variables demográficas recogidas de la información comprenden: la antigüedad en el puesto de trabajo, la experiencia total en el sector, el ámbito familiar (con o sin descendencia), el departamento al que se pertenece, el tipo de contratación actual con el Hotel, el tipo de jornada (completa o parcial), el tiempo de contacto con el cliente (en horas), el género y edad del empleado, el nivel de estudios alcanzado, el lugar de procedencia, salario mensual actual (en euros/mes), el Hotel al que pertenece y el nivel de ocupación del Hotel.

En cuanto a los clientes encuestados, se describen variables como: el Hotel donde se realizó la encuesta, el país de origen, la edad y género del cliente, el nivel de estudios, los ingresos anuales (en euros/año), actividad u ocupación del cliente y el número de visitas realizada al Hotel en el que se alojaba.

GRÁFICOS PSICO-DEMOGRÁFICOS DE LA MUESTRA DE EMPLEADOS (Fuente: elaboración propia, 2012)

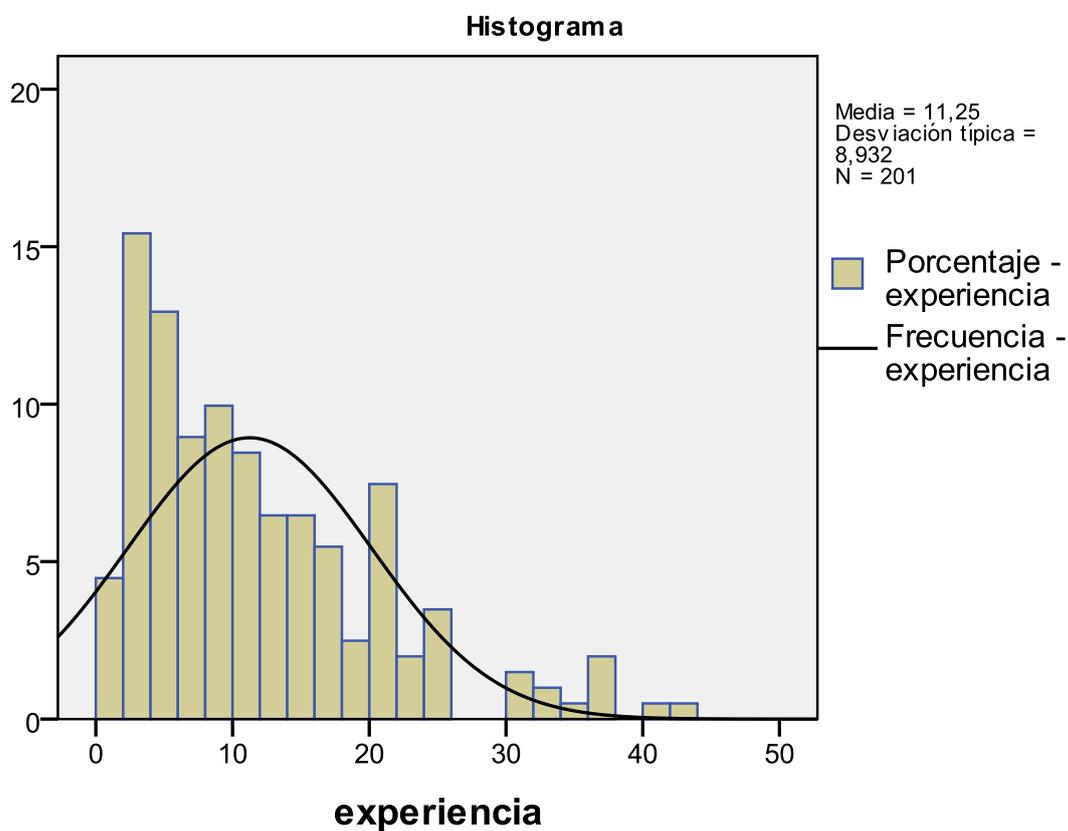
Fig. 4.1 Distribución porcentual de la variable “antigüedad en la empresa (años)”



Estadísticos

antig_emp		
N	Válidos	201
	Perdidos	3
Media		6,11
Desv. típ.		7,695
Varianza		59,208
Percentiles	25	2,00
	50	4,00
	75	8,00

Fig. 4.2 Distribución porcentual de la variable “experiencia en el sector hotelero (años)”



Estadísticos

experiencia		
N	Válidos	201
	Perdidos	3
Media		11,25
Desv. típ.		8,932
Varianza		79,788
Percentiles	25	4,00
	50	9,00
	75	16,00

Fig. 4.3 Distribución porcentual de la variable “tiene hijos”

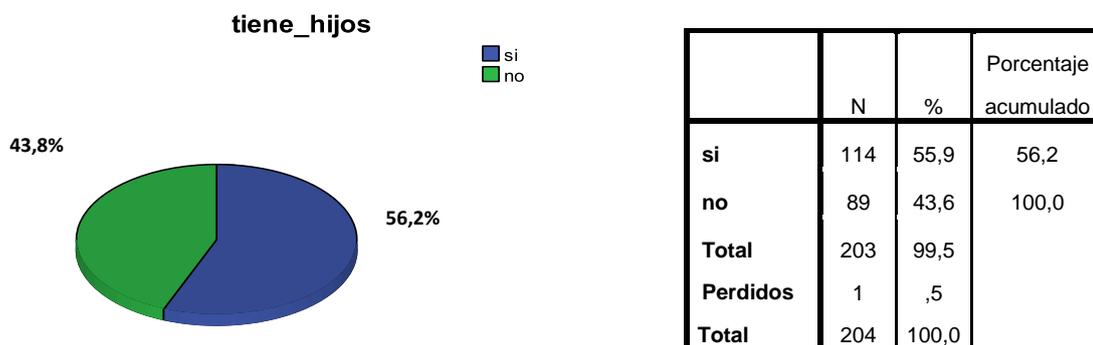


Fig. 4.4 Distribución porcentual de la variable “departamento”

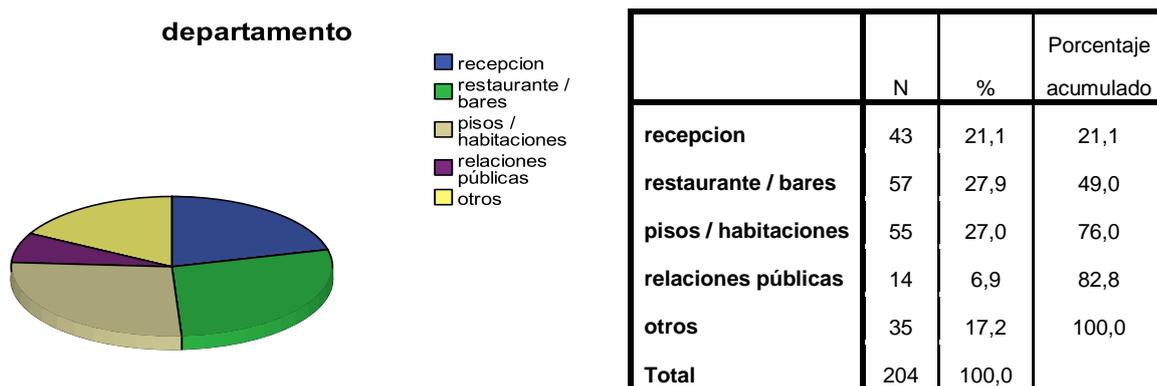


Fig. 4.5 Distribución porcentual de la variable “tipo de contrato”



Fig. 4.6 Distribución porcentual de la variable “tamaño de jornada”

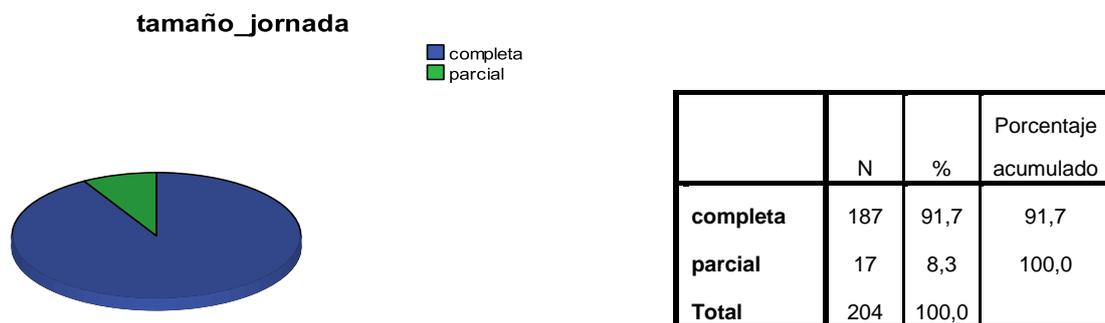


Fig. 4.7 Distribución porcentual de la variable “contacto con cliente”

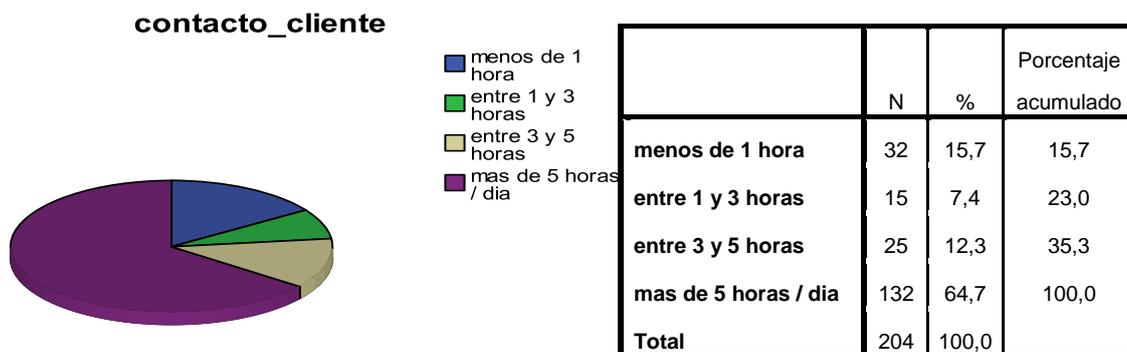


Fig. 4.8 Distribución porcentual de la variable “genero”

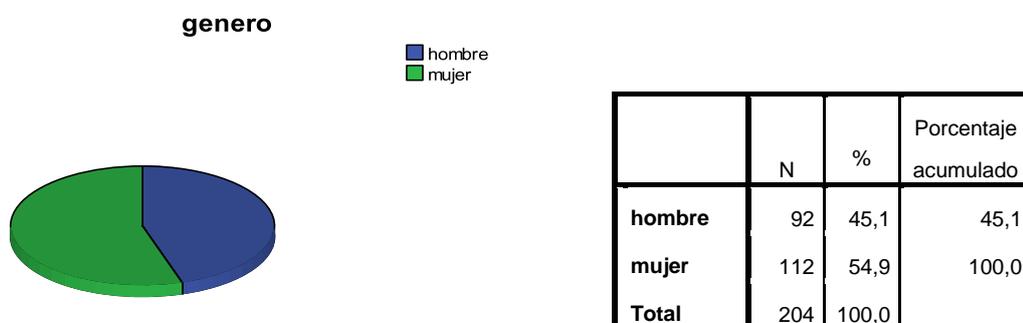
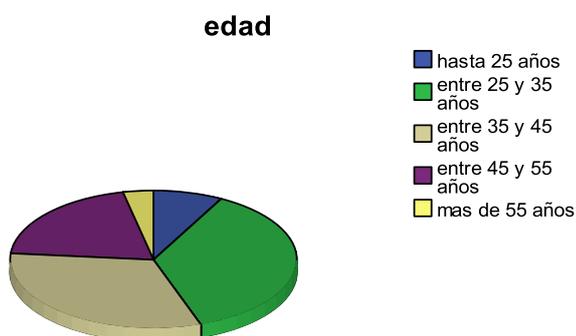
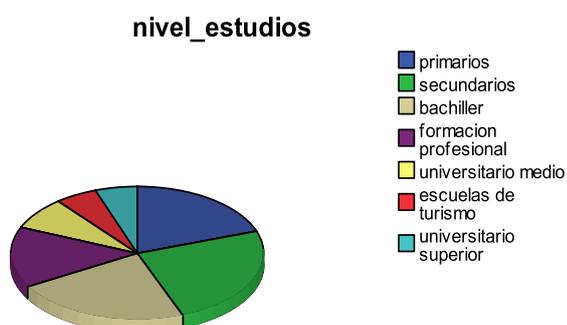


Fig. 4.9 Distribución porcentual de la variable “edad”



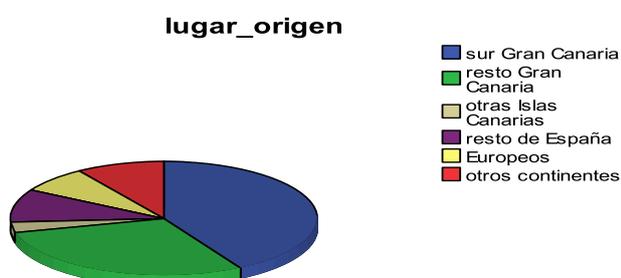
	N	%	Porcentaje acumulado
hasta 25 años	16	7,8	7,8
entre 25 y 35 años	75	36,8	44,6
entre 35 y 45 años	65	31,9	76,5
entre 45 y 55 años	41	20,1	96,6
mas de 55 años	7	3,4	100,0
Total	204	100,0	

Fig. 4.10 Distribución porcentual de la variable “nivel de estudios”



	N	%	Porcentaje acumulado
primarios	40	19,6	19,6
secundarios	50	24,5	44,1
bachiller	46	22,5	66,7
formacion profesional	30	14,7	81,4
universitario medio	16	7,8	89,2
escuelas de turismo	11	5,4	94,6
universitario superior	11	5,4	100,0
Total	204	100,0	

Fig. 4.11 Distribución porcentual de la variable “lugar de origen”



	N	%	Porcentaje acumulado
sur Gran Canaria	85	41,7	41,7
resto Gran Canaria	60	29,4	71,1
otras Islas Canarias	6	2,9	74,0
resto de España	19	9,3	83,3
Europeos	15	7,4	90,7
otros continentes	19	9,3	100,0
Total	204	100,0	

Fig. 4.12 Distribución porcentual de la variable “salario mensual”

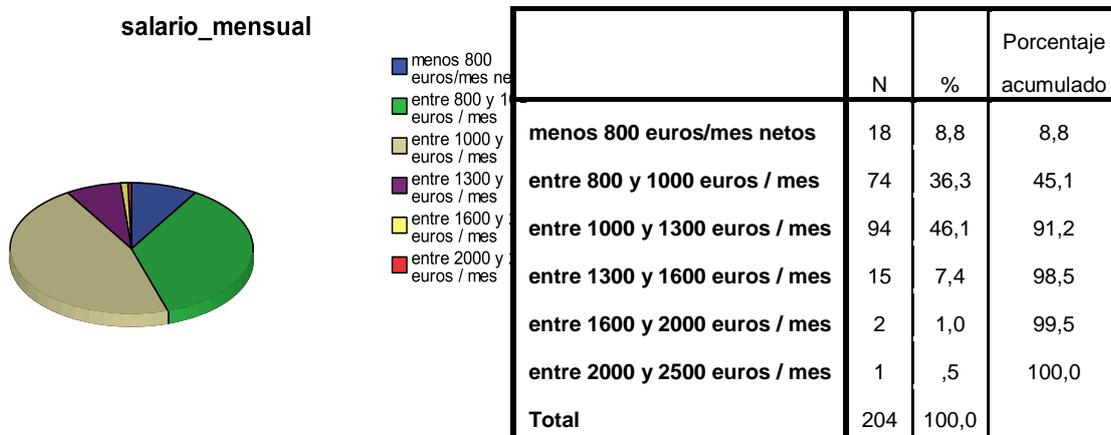


Fig. 4.13 Distribución porcentual de la variable “hotel encuestado”

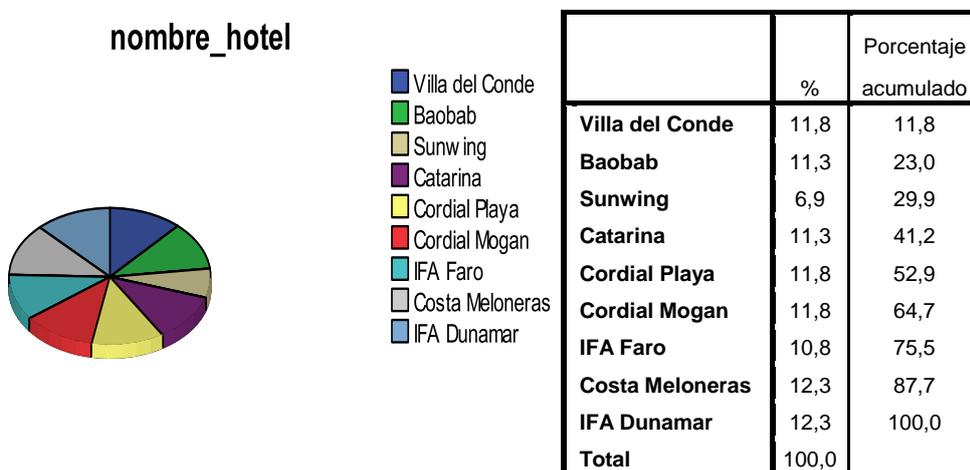


Fig. 4.14 Distribución porcentual de la variable “ocupación hotelera”

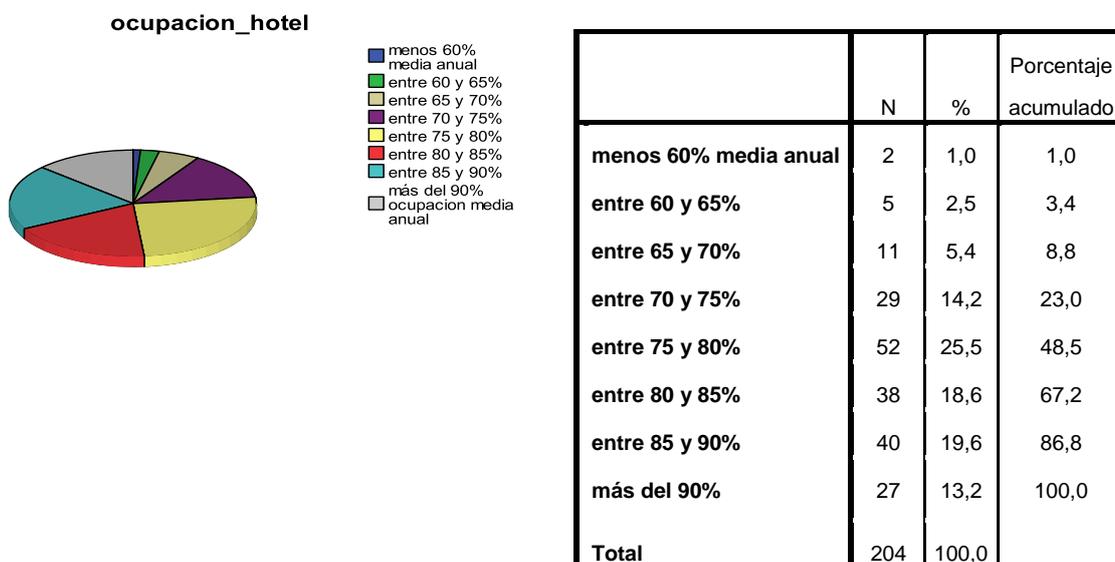


Tabla 4.1 Descripción de la muestra (Empleados):

Estadísticos descriptivos				
	N	Media	Desv. típ.	Varianza
antig_emp	201	6,11	7,695	59,208
experiencia	201	11,25	8,932	79,788
tiene_hijos	203	1,44	,497	,247
departamento	204	2,71	1,343	1,803
tipo_contrato	204	1,91	1,415	2,002
tamaño_jornada	204	1,08	,277	,077
contacto_cliente	204	3,26	1,134	1,287
genero	204	1,55	,499	,249
edad	204	2,75	,979	,959
nivel_estudios	204	3,04	1,688	2,850
lugar_origen	204	2,39	1,682	2,831
salario_mensual	204	2,57	,831	,690
nombre_hotel	204	5,13	2,629	6,913
ocupacion_hotel	204	5,61	1,592	2,534

Fuente: elaboración propia (2012)

Perfil del empleado tipo:

Mujer de unos 35 años residente en el sur de la isla de Gran Canaria con un nivel de estudios no superior al grado en secundaria, con una experiencia de unos 11 años en el sector de alojamientos, 6 años de permanencia media en su actual empresa, con hijos, que trabaja en el restaurante o limpia habitaciones, con un contrato indefinido a jornada completa, un tiempo de contacto con el cliente superior a las 5 horas al día y un salario mensual medio de unos 1.000 euros en un hotel con una ocupación media anual del 80%.

GRÁFICOS PSICO-DEMOGRÁFICOS DE LA MUESTRA DE CLIENTES (Fuente: elaboración propia, 2012)

Fig. 4.15 Distribución porcentual de la variable “hoteles encuestados”



Fig. 4.16 Distribución porcentual de la variable “pais de origen”

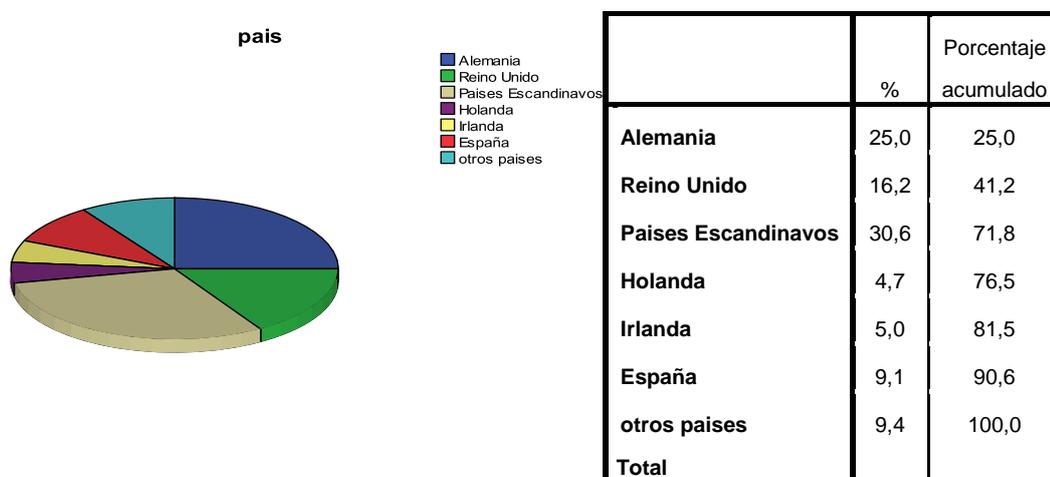


Fig. 4.17 Distribución porcentual de la variable “género”



Fig. 4.18 Distribución porcentual de la variable “edad”

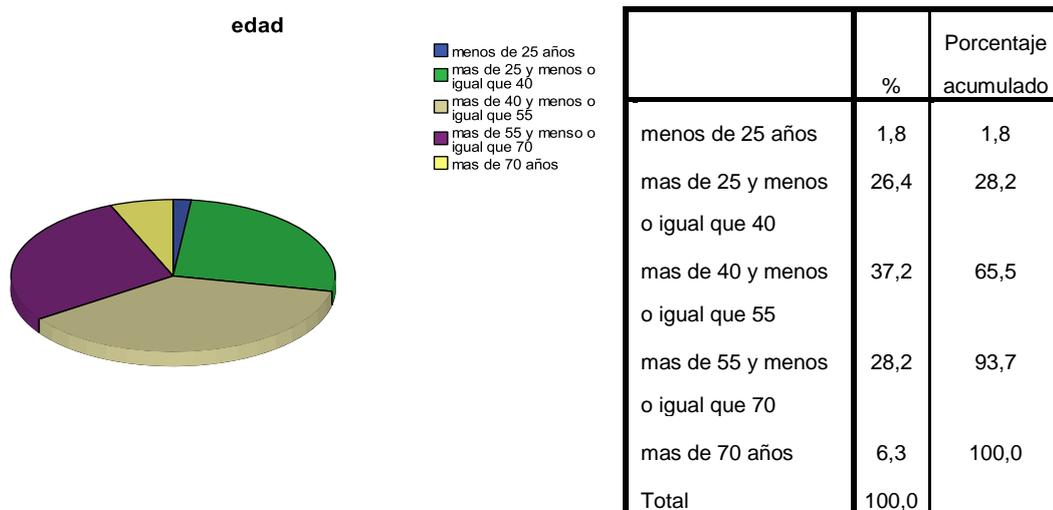


Fig. 4.19 Distribución porcentual de la variable “nivel de estudios”

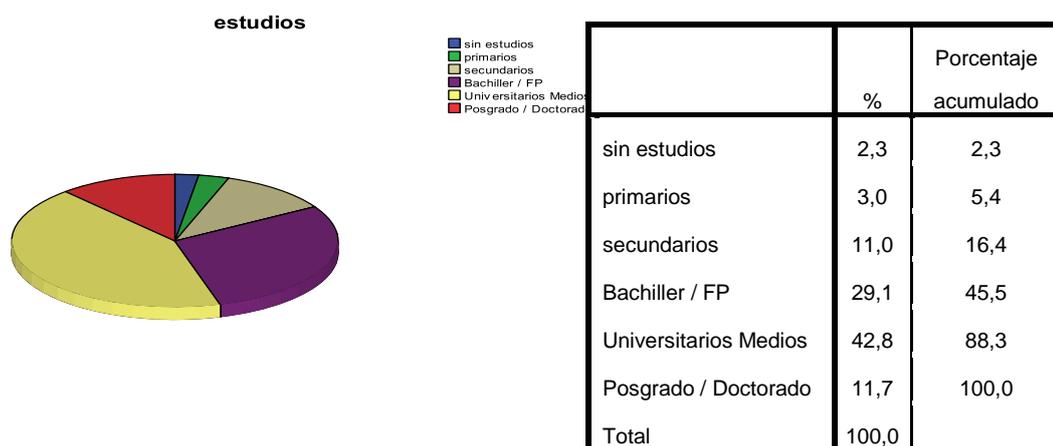


Fig. 4.20 Distribución porcentual de la variable “ocupación”

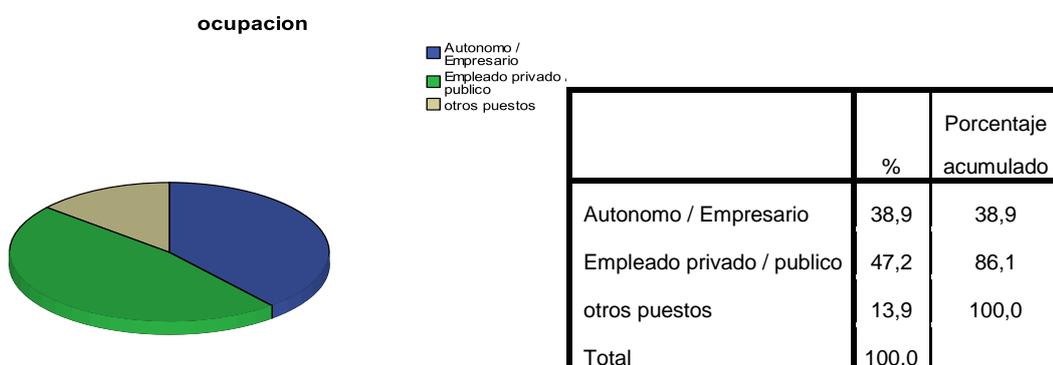


Fig. 4.21 Distribución porcentual de la variable “ingresos anuales”

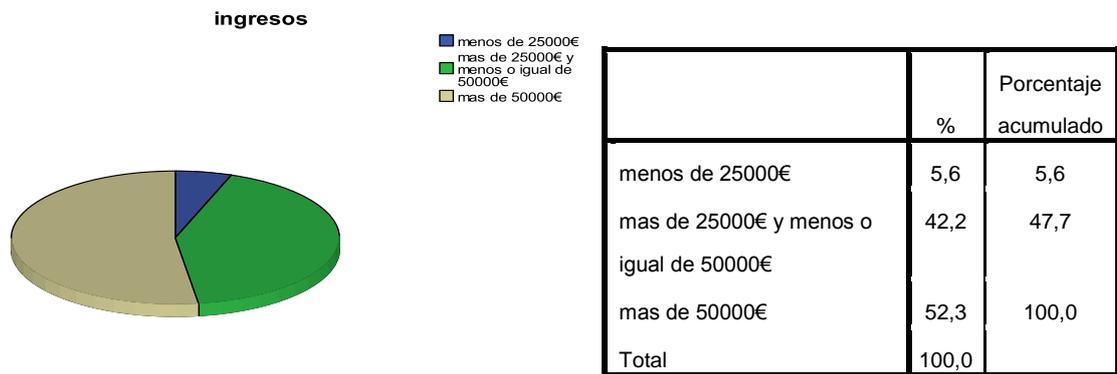
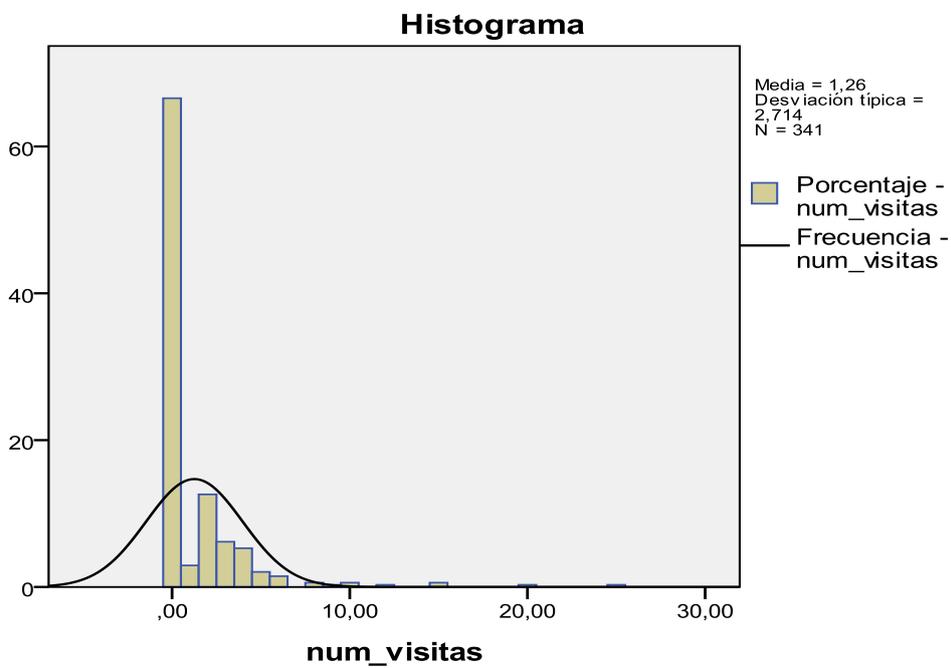


Fig. 4.22 Distribución porcentual de la variable “visitas al hotel”



Estadísticos

num_visitas		
N	Válidos	341
	Perdidos	2
Media		1,2551
Desv. típ.		2,71423
Varianza		7,367
Percentiles	25	,0000
	50	,0000
	75	2,0000

Tabla 4.2 Descripción de la muestra (Clientes):

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desv. típ.	Varianza
hotel	3,81	2,003	4,014
pais	3,14	1,931	3,728
sexo	1,42	0,495	0,245
edad	3,11	0,928	0,862
estudios	4,42	1,079	1,164
ocupación	1,75	0,683	0,467
ingresos	2,47	0,601	0,361
num_visitas	1,25	2,714	7,367

Fuente: elaboración propia (2012)

Perfil del cliente tipo que se aloja en los hoteles:

Hombre de unos 40 años de edad, alemán o escandinavo, universitario, empleado, con unos ingresos medios anuales de unos 40.000 euros y que viene al destino por primera vez.

Una vez definida la muestra, pasamos a explicar el tipo de análisis aplicado, el cual se utiliza en los 5 sub-modelos. Para todos los modelos del estudio se determinará una tabla del análisis factorial exploratorio global y, para cada uno en particular; tablas de correlaciones con estadísticos; la de los factores de carga estandarizados y su significación para cada relación “path”; y, finalmente, la tabla comparativa de los tres modelos para averiguar la existencia o no de mediación.

El orden establecido de análisis es el siguiente (en cada capítulo se muestran las figuras que corresponden a cada sub-modelo):

- Modelo (1a): Efectos de la Justicia percibida (DIP) por los empleados sobre el OCB y el DWB y de éstos sobre la satisfacción, con la mediación del Compromiso.

- Modelo (1b): Efectos de la Justicia percibida por los empleados (DIP) sobre sus compañeros en relación con los dos tipos de comportamiento y la satisfacción. La variable compromiso se usa como mediadora.

- Modelo (1c): Efectos de la Justicia percibida por los empleados (DIP) sobre los clientes en relación con los dos tipos de comportamiento y la satisfacción. La variable compromiso se usa como mediadora.

- Modelo (2a): Efectos de la Justicia percibida (DIP) por los clientes sobre el CCB y CDB y de éstos sobre la satisfacción con mediación de la Lealtad.

- Modelo (2b): Efectos de la Justicia percibida por los clientes (DIP) sobre los empleados en relación con los dos tipos de comportamiento y la satisfacción. La variable lealtad se usa como mediadora.

Según el esquema anterior, procederemos, en los próximos capítulos 4.2, 4.3 y 4.4 al análisis detallado de los resultados.

4.2 Análisis de los resultados en el Modelo (1): Justicia, Compromiso, Comportamiento, Satisfacción

4.2.1 Análisis de Resultados del Modelo (1a) Empleados: Justicia Percibida (Distributiva, Interpersonal y Procedimental)

Los efectos de la percepción de justicia por los empleados sobre su comportamiento se reflejan en la tabla 4.4, que muestra los estadísticos descriptivos de cada constructo. Los hallazgos determinan que los empleados en los hoteles tienen un nivel medio-alto de percepción de la justicia hacia ellos mismos, dado que la media es de 4,72 a 5,83 (para la justicia procedimental y la interpersonal respectivamente) en una escala de máximo 7 puntos. Las medias para el Compromiso Organizativo (4,61), el Comportamiento Cívico (6,23) y la Satisfacción en su puesto de trabajo (5,57) de los empleados, están situadas también por encima del nivel medio de 3,5 puntos. Por el contrario, el Comportamiento Desviado tiene una media baja que es de (2,11), resultado congruente con lo esperado.

Para analizar las relaciones entre las diferentes variables y determinar si existen diferencias entre el modelo de relación directa y el mediado, se usa el modelado por ecuaciones estructurales multigrupo (AMOS 19.0). Los datos del modelo estimado propuesto confirman una diferencia significativa entre el modelo no costreñido y el obtenido con todos los indicadores medidos a un solo factor (la diferencia de chi-cuadrado es de 2.019, mayor que el valor crítico 15 grados de libertad y un nivel de confianza del 95%), indicando la aceptación del modelo propuesto. Dado el tamaño de la muestra, se puede considerar que la distribución chi-cuadrado puede ser considerada como una distribución normal de media k grados de libertad y varianza $\sqrt{2k}$.

El modelo de relaciones confirma también la fiabilidad y la validez de los constructos. La Tabla XX resume la fiabilidad compuesta (CR) y la varianza media extraída (AVE) de los indicadores de cada constructo para todos los modelos, los cuales son mayores que los valores críticos de 0,7 en el caso de la RC. La medición de las fiabilidades y los EFAs se realizaron mediante la aplicación SPSS v19.

4.2.1.1 Adecuación del modelo de medida

La adecuación del modelo de medida y la validez de los constructos se examina mediante un análisis factorial exploratorio, que es el más adecuado para confirmar si los valores de los indicadores medidos cargan sobre sus constructos respectivos, previamente definidos (Browne and Cudek, 1993). El rango de carga para cada ítem del factor Justicia Percibida por los empleados sobre ellos mismos (DIP), es decir, en sus tres dimensiones, abarcan para (F1: Distributiva) desde 0,77 a 0,81; para (F2: Interpersonal) desde 0,75 a 0,86; y para (F3: Procedimental) desde 0,58 a 0,75; para el factor Compromiso Organizativo (F4), desde 0,44 a 0,82; para el factor de Comportamiento Cívico del Empleado en su lugar de trabajo (F5), desde 0,38 a 0,76 y para el factor Comportamiento Desviado del empleado en su lugar de trabajo (F6), desde 0,55 a 0,79 y, finalmente, para el factor de satisfacción del Empleado con el hotel (F7) desde 0,38 a 0,68. En la Tabla 4.3, se muestran los resultados del modelo medido para estas variables. En los siguientes sub-modelos a analizar se añadirán el resto de variables como las de justicia percibida por los empleados como terceras-partes según sea necesario.

Se descartan los siguientes ítems por cargar con menos de 0,40 sobre sus correspondientes siete factores del modelo:

OCB10 (ver Tabla 4.3 de Factores de carga y su aportación a la validez de las escalas -RC, AVE, VE): 0,375; y SATIEMP2: 0,379; es decir, el ítem 10 de la escala de comportamiento cívico y el 2 de la escala de satisfacción de los empleados con la organización.

Después de aplicar el análisis exploratorio, descartar los ítems que cargan menos de 0,40 sobre sus respectivos constructos, y confirmar posteriormente el modelo CFA, realizamos un análisis de ajuste del modelo de 6 factores hipotetizado (la relación del comportamiento con la satisfacción, como variable resultado, se analizará en el capítulo 4.4 correspondiente, por lo que no se considera dentro del modelo cuya relación directa y mediada analizamos en los capítulos 4.2 y 4.3), comparándolo, a nivel de medias, con el modelo de un factor para confirmar las diferencias entre todas las variables analizadas como se espera de los resultados de fiabilidad, validez discriminante y análisis de la varianza (ANOVA) entre los ítems de cada constructo. Los resultados indican que el modelo de 6 factores ($\chi^2 = 3380,70$, $gl = 1875$, $p < 0.001$; GFI = 0,85; CFI = 0,88; IFI = 0,89; TLI = 0,88; NFI = 0,86; RMSEA = 0,06) tiene un ajuste aceptable y, comparado con el modelo de 1 factor ($\chi^2 = 5399,56$, $gl = 1890$, $p < 0.001$; GFI = 0,41; CFI = 0,48; IFI = 0,44; NFI = 0,39; TLI = 0,41; RMSEA = 0,12), presenta un mejor ajuste. Por ello, el CFA apoya la diferenciación entre las seis variables del estudio.

Las Tablas 4.4 y 4.5 muestran la estadística descriptiva, las correlaciones y las fiabilidades para cada uno de los constructos medidos. Tales resultados sugieren una alta fiabilidad y validez para las medidas del estudio. Todas las medidas son internamente consistentes ya que el coeficiente alfa de Cronbach, es, en todos los casos, superior a 0,70 (Nunnally, 1978).

Las medidas de calidad del ajuste que se pueden realizar son de tres tipos: (1) medidas absolutas del ajuste (que evalúan sólo el ajuste global del modelo sin modificar el posible sobreajuste, p.ej.: GFI); (2) medidas de ajuste de parsimonia (que optimizan las medidas de ajuste para permitir la comparación entre modelos con diferentes coeficientes estimados, p.ej.: CFI); y, (3) medidas de ajuste incremental (que comparan el modelo propuesto con otro modelo especificado por el investigador, p.ej.: NFI, IFI, TLI, RMSEA) (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2009). El test SCDT usado compara los modelos total y parcialmente mediado y el no mediado.

Tabla 4.3 Análisis factorial exploratorio y fiabilidad de escalas de todas las variables de los modelos con empleados

		FACTOR DE CARGA	ERROR DE MEDIDA	SMC	VARIAN. EXPLIC*	CR	AVE
JUSTICIA ORGANIZATIVA (D.I.P.).....					16,560	0,895	0,621
JOP	¿En qué medida cree usted que los procedimientos de su Hotel han sido diseñados adecuadamente para....				5,670	0,877	0,577
JOP5	... ayudar a que me informe con precisión para que se pueda opinar sobre las decisiones que se van a tomar?	0,754	0,431	0,569			
JOP6	... fijar unos criterios generales sobre los cuales las decisiones pueden ser tomadas coherentemente?	0,740	0,452	0,548			
JOP4	... incluir a todas las partes afectadas en el proceso de toma de decisiones?	0,732	0,464	0,536			
JOP7	... proporcionar oportunidades para discutir o recurrir un decisión tomada?	0,729	0,469	0,531			
JOP2	... escuchar la opinión de los implicados o afectados en las decisiones que el hotel toma?	0,723	0,477	0,523			
JOP3	... permitir formular aclaraciones, o información adicional, sobre las decisiones que toma?	0,716	0,487	0,513			
JOP1	...informar sobre las decisiones que el Hotel toma, y su implantación, en materias que me afectan?	0,574	0,671	0,329			
JOI					5,480	0,903	0,652
JOI3	Mi supervisor pone de su parte para conseguir tener conmigo una relación profesional sincera y auténtica	0,863	0,255	0,745			
JOI5	Mi supervisor me explica oportunamente el porqué de las decisiones que me afectan	0,840	0,294	0,706			
JOI2	Mi supervisor me trata con amabilidad y consideración	0,802	0,357	0,643			
JOI4	Mi supervisor evita caer en prejuicios personales hacía mí	0,769	0,409	0,591			
JOI1	Mi supervisor muestra interés sobre mis derechos como empleado	0,757	0,427	0,573			
JOD	¿En qué medida el Hotel es, o no, justo con usted a la hora de compensarle.....				5,410	0,901	0,646
JOD3	...por el trabajo bien hecho que realiza?	0,816	0,334	0,666			
JOD1	...por el esfuerzo que pone en su trabajo?	0,814	0,337	0,663			
JOD4	...por las tensiones y presiones que soporta en su trabajo?	0,810	0,344	0,656			
JOD2	...por las responsabilidades que asume?	0,799	0,362	0,638			
JOD5	...por la formación y experiencia que aporta al Hotel?	0,778	0,395	0,605			
COMPORTAMIENTO CIVICO DEL EMPLEADO.....					11,570	0,910	0,446
OCB14	Empleo tiempo de mi trabajo para ayudar a otros compañeros que tengan problemas	0,769	0,409	0,591			
OCB19	Me acerco voluntariamente a clientes con problemas, aunque ello me suponga un esfuerzo extra no obligado	0,729	0,469	0,531			
OCB16	Comparto mis "herramientas" de trabajo con los compañeros para ayudarles si las necesitan	0,704	0,504	0,496			
OCB1	Apoyo los avances y las mejoras del Hotel	0,697	0,514	0,486			
OCB18	Voluntariamente muestro educación e interés sinceros hacia los clientes, más allá de lo que el hotel me exige como empleado	0,690	0,524	0,476			

El impacto de la injusticia en los Hoteles: Respuesta del cliente y empleado al maltrato

OCB15	Ayudo a los demás con sus tareas	0,672	0,548	0,452
OCB13	Muestro educación e interés sinceros hacia mis compañeros, incluso en situaciones tensas	0,667	0,555	0,445
OCB17	Oriento a clientes despistados, aunque esa labor no me corresponda	0,633	0,599	0,401
OCB9	Ayudo a los compañeros que han estado ausentes	0,621	0,614	0,386
OCB11	Estoy dispuesto a realizar tareas extras para que algún compañero pueda irse de vacaciones	0,603	0,636	0,364
OCB4	Intento ofrecer ideas para mejorar el funcionamiento del Hotel	0,574	0,671	0,329
OCB6	Hago cosas para proteger al Hotel de posibles problemas	0,571	0,674	0,326
OCB7	Tengo mucho interés por la imagen que el Hotel puede dar	0,543	0,705	0,295
OCB5	Procuro comportarme con lealtad hacia el Hotel	0,492	0,758	0,242
OCB3	Me he sentido orgulloso/a de representar a mi Hotel en la calle	0,469	0,780	0,220
OCB20	Assumo voluntariamente tiempo extra para informar a clientes que lo necesiten, aunque el hotel no me lo agradezca	0,467	0,782	0,218
OCB2	Defiendo el Hotel ante otros empleados que lo critican	0,433	0,813	0,187
OCB8	Hago cosas que no se me exigen, pero que ayudan a dar una buena imagen del Hotel	0,413	0,829	0,171
OCB12	Ayudo a los nuevos empleados a que se sientan bien acogidos en el grupo de trabajo	0,406	0,835	0,165
OCB10	Voluntariamente empleo tiempo para ayudar a compañeros que tienen problemas con su trabajo	0,375	0,859	0,141

COMPROMISO ORGANIZATIVO.....

11,320 0,928 0,538

CO11	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar este Hotel sería la escasez de alternativas de trabajo disponibles	0,826	0,318	0,682
CO5	Siento que no formo parte de la familia de trabajadores de este Hotel	0,773	0,402	0,598
CO3	Siento sensación de pertenencia a este hotel	0,759	0,424	0,576
CO13	Incluso si fuera ventajoso para mí, siento que no sería correcto dejar el Hotel en este momento	0,750	0,438	0,563
CO1	Sería muy feliz si pasara el resto de mi vida profesional en este Hotel	0,732	0,464	0,536
CO2	En realidad siento como si los problemas de este Hotel fueran míos propios	0,719	0,483	0,517
CO4	Me siento emocionalmente libre de ataduras a este Hotel	0,711	0,494	0,506
CO6	Este Hotel tiene una gran carga de significado personal para mí.	0,676	0,543	0,457
CO14	Me sentiría culpable si dejo este Hotel ahora	0,674	0,546	0,454
CO12	No me siento obligado a permanecer en mi actual empleo	0,652	0,575	0,425
CO17	Le debo mucho a este Hotel	0,621	0,614	0,386
CO15	Este Hotel se merece mi Lealtad	0,604	0,635	0,365
CO9	Una parte de mi vida se vería afectada si decidiera dejar ahora este Hotel	0,587	0,655	0,345
CO7	En este momento, pertenecer a este Hotel es más un asunto de necesidad que de deseo	0,554	0,693	0,307
CO10	Podría considerar trabajar en otro sitio si no hubiera dado tanto de mí mismo en este Hotel	0,534	0,715	0,285
CO16	En este momento no me iría de este Hotel porque me siento obligado hacia mis compañeros	0,504	0,746	0,254
CO8	Sería muy difícil para mí dejar el Hotel en este momento, incluso si quisiera hacerlo	0,442	0,805	0,195

JUSTICIA TERCERAS PARTES EMPLEADO CLIENTE.....

9,950 0,937 0,534

JDTPEC3	He sido testigo de situaciones donde he visto cómo a los clientes que formulan una queja, se les trata de solucionar su problema adecuadamente	0,787	0,381	0,619
JITPEC1	He sido testigo de cómo clientes de este Hotel han sido tratados de forma franca y abierta	0,783	0,387	0,613

JDTPEC4	He sido testigo de situaciones donde he comprobado cómo mi Hotel ha procedido de igual forma ante cualquier cliente que presente una queja	0,766	0,413	0,587
JPTPEC3	He sido testigo de situaciones donde mi Hotel aplica procedimientos reglados que facilitan la estancia a los clientes	0,763	0,418	0,582
JDTPEC2	He sido testigo de situaciones donde he visto cómo los clientes de este Hotel son compensados según les corresponde en justicia	0,752	0,434	0,566
JPTPEC1	He sido testigo de situaciones donde sugerencias de los clientes han sido adecuadamente atendidas por mi Hotel	0,745	0,445	0,555
JITPEC4	He sido testigo de cómo mi Hotel ha respetado los derechos y obligaciones de sus clientes	0,728	0,470	0,530
JITPEC3	He sido testigo de cómo mi Hotel ha tratado amablemente y con consideración a sus clientes	0,725	0,474	0,526
JDTPEC5	He sido testigo de situaciones donde he visto cómo los clientes que esperan cola, son tratados equitativamente por mi Hotel	0,716	0,487	0,513
JITPEC2	He sido testigo de cómo mi Hotel ha tratado honradamente a sus clientes	0,696	0,516	0,484
JPTPEC4	He sido testigo de situaciones donde mi Hotel solicita, como norma, la opinión de sus clientes y luego las valora para adoptar decisiones de gestión	0,693	0,520	0,480
JDTPEC1	He sido testigo de situaciones donde he visto cómo los clientes de este Hotel reciben un servicio de acuerdo a lo que pagan	0,678	0,540	0,460
JPTPEC2	He sido testigo de situaciones donde los clientes presentan sin problemas reclamaciones, por escrito, de cualquier tipo	0,653	0,574	0,426

JUSTICIA TERCERAS PARTES EMPLEADO EMPLEADO.....

8,680 0,922 0,579

JDTPEE3	He sido testigo de cómo la dirección de mi Hotel ha apreciado el esfuerzo de mis compañeros de trabajo	0,802	0,357	0,643
JDTPEE4	He sido testigo de cómo la dirección de mi Hotel ha valorado el estrés al que muchos compañeros míos tienen que enfrentarse	0,792	0,373	0,627
JDTPEE2	He sido testigo de cómo la dirección de mi Hotel ha reconocido el esfuerzo de mis compañeros cuando hacen bien su trabajo	0,764	0,416	0,584
JDTPEE5	He sido testigo de cómo la dirección de mi Hotel ha sabido valorar con justicia las responsabilidades que mis compañeros tienen asignadas	0,764	0,416	0,584
JPTPEE2	He podido observar cómo la dirección de este Hotel ha consentido que mis compañeros presenten formalmente una queja	0,717	0,486	0,514
JDTPEE1	He sido testigo de cómo la dirección de mi Hotel ha asignado una carga de trabajo adecuada y justa a mis compañeros	0,684	0,532	0,468
JPTPEE1	He podido observar cómo la dirección de este Hotel se ha sentado a escuchar las inquietudes de mis compañeros	0,650	0,578	0,423
JPTPEE4	He podido observar cómo la dirección de este Hotel ha permitido a compañeros de trabajo que opinen sobre decisiones que el Hotel ha tomado	0,640	0,590	0,410
JITPEE2	He sido testigo de que este Hotel ha sido honrado con mis compañeros	0,639	0,592	0,408
JITPEE4	He sido testigo de que este Hotel se ha interesado por los derechos de mis compañeros como empleados	0,637	0,594	0,406
JPTPEE3	He podido observar cómo la dirección de este Hotel ha hecho cosas para facilitar a mis compañeros la ejecución de sus tareas	0,629	0,604	0,396
JITPEE3	He sido testigo de que este Hotel ha tratado a mis compañeros con amabilidad y consideración	0,628	0,606	0,394
JITPEE1	He sido testigo de que este Hotel ha tratado a mis compañeros de una manera franca y abierta	0,609	0,629	0,371

SATISFACCION DEL EMPLEADO..... **6,310 0,614 0,451**

SATIEMP5	Estoy satisfecho con la manera en que mi jefe supervisa mi trabajo en este Hotel	0,683	0,534	0,466
SATIEMP3	Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que realizo en este Hotel	0,547	0,701	0,299
SATIEMP1	Estoy satisfecho con mi salario en este Hotel	0,434	0,812	0,188
SATIEMP4	Estoy satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros de este Hotel	0,399	0,841	0,159
SATIEMP2	Estoy satisfecho con las oportunidad para promocionar que me ofrece este Hotel	0,379	0,856	0,144

COMPORTAMIENTO DESVIADO DEL EMPLEADO **5,960 0,882 0,559**

ODB6	Alguna vez me he tomado demasiado tiempo libre	0,798	0,363	0,637
ODB5	Alguna vez he puesto poco esfuerzo en mis tareas	0,779	0,393	0,607
ODB4	Alguna vez no he seguido, por diferentes motivos, las instrucciones de mi/s jefe/s	0,775	0,399	0,601
ODB3	Alguna vez he trabajado menos de lo que debiera	0,729	0,469	0,531
ODB8	Alguna vez no he hablado precisamente bien de algún compañero	0,655	0,571	0,429
ODB7	Alguna vez me he pasado un poco discutiéndole a un compañero	0,604	0,635	0,365
ODB2	Alguna vez he llegado tarde sin avisar	0,581	0,662	0,338
ODB1	Alguna vez me he evadido en exceso pensando en cosas personales	0,566	0,680	0,320
ODB9	Alguna vez me he pasado un poco bromeando con algún compañero	0,554	0,693	0,307

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. **0,849**

Prueba de esfericidad de Bartlett $\chi^2 = 15626$ gl: 4371 Sign.: 0,000

* La varianza Explicada se refiere a cada constructo dentro del modelo en que se analiza.

Fuente: elaboración propia (2012)

Tabla 4.4 Modelo (1a) Estadística Descriptiva, fiabilidad de escalas y Correlaciones

Variables	M	SD	α^b	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) <i>Justicia Distributiva</i>	4,95	1,63	0,94						
(2) <i>Justicia Interpersonal</i>	5,83	1,27	0,93	,41***					
(3) <i>Justicia Procedimental</i>	4,72	1,36	0,94	,63***	,46***				
(4) <i>Compromiso Org.</i>	4,61	0,93	0,80	,30***	,20**	,31***			
(5) <i>Comportamiento Cívico</i>	6,23	0,57	0,87	,24***	,29***	,27***	,41***		
(6) <i>Comport. Desviado</i>	2,11	1,00	0,85	-,12†	-,21**	-,21**	-,12†	-,25***	
(7) <i>Satisfacción^b</i>	5,57	1,05	0,75	,57***	,55***	,58***	,43***	,38***	-,21**

M: Media; SD: Desviación estándar; α^b : Alfa de Cronbac > 0,70; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

^b La satisfacción, en su relación con el Comportamiento, se analiza en un modelo aparte como variable resultado.

Fuente: elaboración propia (2012)

Tabla 4.5 ANOVA (inter-ítems), Modelo (1a)

Escala	Σx_i^2	gl ^a	$\Sigma x_i^2 / gl$	F	Sign.
OCB	262,33	19	13,81	16,59	$p < 0,001$
DWB	201,65	8	25,21	17,98	$p < 0,001$
JD	13,60	4	3,40	4,65	$p < 0,001$
JI	23,54	4	5,89	10,14	$p < 0,001$
JP	25,66	6	4,28	5,84	$p < 0,001$
CO ^b	1528,63	16	95,54	32,75	$p < 0,001$
SATE ^c	378,14	4	94,53	68,65	$p < 0,001$

gl^a: (número de ítems - 1); Todas las diferencias entre ítems de las diversas escalas son significativas.

CO^b: Compromiso Organizativo del Empleado; SATE^b: Satisfacción del Empleado.

Fuente: elaboración propia (2012)

4.2.1.2 Análisis del ajuste de los modelos de mediación

Se analizó el modelo de mediación completo usando un enfoque SEM (este enfoque se usará de igual forma para el resto de sub-modelos analizados) sugerido por James y Brett (1984), que difiere del enfoque incremental, ampliamente usado, de Baron y Kenny (1986) en dos cuestiones: primero, a diferencia del enfoque de Baron y Kenny, que usa un modelo de mediación como modelo base, el enfoque SEM usa, como ajuste, el modelo, más

completo, de mediación *parsimónico*. Por ello, el modelo SEM excluye, en principio, la relación directa entre la variable independiente y dependiente como condición de la mediación (James et al., 2006). Y en segundo lugar, se procede a confirmar la mediación completa del enfoque SEM, analizando, explícitamente, la relación indirecta entre la variable independiente y la dependiente a través de la variable mediadora, además de analizar la disminución en el coeficiente de relación entre las variables independiente y dependiente, una vez que la mediadora se introduce, como en el enfoque de Baron y Kenny (Shrout and Bolger, 2002).

Por lo tanto, en el enfoque SEM, la relación entre las variables independiente y dependiente no se usa como control al estimar la relación entre la variable mediadora y la dependiente. Además, la mediación se produce cuando, las relaciones entre la variable independiente (las variables de Justicia percibida en sus tres dimensiones - DIP) y la variable mediadora (Compromiso, CO), así como, la relación entre la variable mediadora (Compromiso, CO) y las variables de salida (Comportamiento cívico, OCB, y/o desviado del empleado en su lugarde trabajo, DWB), son significativas y, asimismo, el modelo global muestra una bondad aceptable en el ajuste (James, Stanley, Mulaik y Brett, 2006).

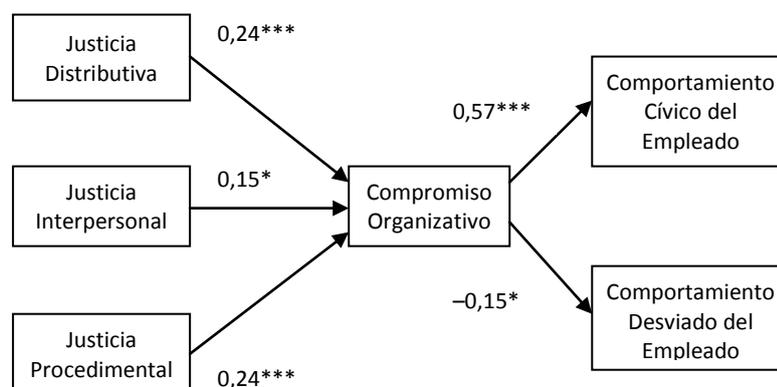
Para el análisis de los cuatro submodelos se procederá de la misma manera que como se detalla en los apartados anteriores. En cada caso se incluirán las variables de Justicia directa (percibida por el propio empleado o cliente) o de Justicia percibida por éstos como terceras partes. Asimismo, se incluirá la variable mediadora de Lealtad del cliente, en lugar de la de Compromiso del empleado y se relacionarán los comportamientos con la satisfacción del Cliente en un análisis complementario, dado el gran tamaño del modelo global (imposible de ajustar por el número de variables observadas que incluye).

Según se indica en la Tabla 4.6, los índices de este submodelo (1a), presentan un excelente ajuste para el modelo hipotetizado ($\chi^2 = 3756,10$, gl = 1885; $\chi^2 / gl = 2,00$; NFI = 0,89; IFI = 0,94; TLI = 0,93; CFI = 0,94; RMSEA = 0,06). Los

coeficientes estructurales del modelo de la hipótesis, completamente mediado (figura 4.23), indican que la Justicia percibida por el empleado (en sus tres dimensiones) tiene una relación positiva con el Compromiso Organizativo (Distributiva: $B = 0,24$; $p < 0,01$; Interpersonal: $B = 0,15$; $p < 0,05$; y, Procedimental: $B = 0,24$; $p < 0,001$), y que el Compromiso (CO) tiene una relación positiva con el Comportamiento Cívico del Empleado (OCB: $B = 0,57$; $p < 0,001$), y negativa, como era de esperar, con el Comportamiento Desviado en su lugar de trabajo (DWB: $B = -0,15$; $p < 0,05$), apoyando, estos resultados las hipótesis H1b y H2b.

Para analizar, asimismo, la hipótesis de la mediación del Compromiso Organizativo, comparamos el modelo completamente mediado de la hipótesis, con otro parcialmente mediado y, también, con otro modelo no mediado, como recomendó Kelloway (1998). En el modelo parcialmente mediado especificamos relaciones directas desde la variable de Justicia (DIP) hasta las variables OCB y DWB, incluyendo todas las del modelo básico hipotetizado. En el modelo no mediado, se establecen relaciones entre las variables de Justicia Percibida con las de Comportamiento Cívico y Desviado del Empleado, eliminando las relaciones indirectas a través de la variable de Compromiso, tanto desde la Justicia Percibida como hasta el OCB y DWB.

Figura 4.23 Modelo-(1a) Empleado: justicia percibida, comportamiento mediado por el compromiso del empleado, y satisfacción



Note: $N = 204$. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$. $\chi^2 [1885, 201] = 3756$; $gl=1885$; $GFI=0,87$; $CFI=0,94$; $RMSEA=0,06$.

Fuente: elaboración propia (2012)

El modelo parcialmente mediado tiene un ajuste adecuado con los datos (ver la Tabla 4.6), pero es un poco más débil que el modelo propuesto. La diferencia entre los valores de Chi-cuadrado entre el modelo parcialmente mediado y el completo hipotetizado es medianamente significativa ($\Delta\chi^2 = 16,05$, $gl = 6$; $\Delta[\chi^2/gl] = 2,67 > 2$). En este caso, los coeficientes estructurales del modelo de la hipótesis, parcialmente mediado, indican que la Justicia Percibida (en sus tres dimensiones) tiene una relación no significativa con el comportamiento Cívico (OCB) y el Desviado (DWB) del empleado (siendo débilmente significativa en su dimensión Interpersonal), y que el Compromiso organizativo no tiene relación significativa con el Comportamiento Desviado del Empleado (DWB) (ver Tabla 4.6 para ambos casos), a diferencia de lo que sucede en el modelo completamente mediado.

Se usa también el análisis SEM para probar las relaciones entre las variables del estudio. La figura 4.23 representa un path-diagrama que muestra las relaciones entre las diferentes variables observadas, donde las variables latentes o factores no observados se representan en rectángulos con el fin de simplificar el diagrama del modelo dado el alto número de variables observadas que comprende.

Para probar las hipótesis de mediación, realizamos un análisis comparado (ver χ^2 por grado de libertad e índices de ajuste en la Tabla 4.6) de los modelos no mediado, parcialmente mediado y totalmente mediado, usando el test secuencial de diferencias de chi-cuadrado (SCDT). Siguiendo las recomendaciones de Anderson y Gerbing (1988), el modelo propuesto (más constreñido) se comparó con el modelo alternativo (menos constreñido) en el que se añadieron dos relaciones directas entre la Justicia Percibida y los Comportamientos (modelo parcialmente mediado). Este último modelo sólo representa un modelo que media parcialmente los efectos entre la Justicia y los Comportamientos Cívico y Desviado de los empleados. Asimismo, y como comprobación adicional, inspeccionamos las tres condiciones para una mediación válida de Baron y Kenny (1986): (a) La variable dependiente (Justicia Percibida en sus tres dimensiones) tiene que predecir a la

dependiente (OCB/DWB); (b) La variable mediadora propuesta (Compromiso) tiene que ser predicha por la independiente (Justicia Percibida, DIP) y predecir las dependientes (OCB/DWB); y (c) la relación directa entre (Justicia) y (OCB/DWB) tiene que disminuir (preferiblemente llegando a ser no significativa para una mediación total), cuando se añade la variable mediadora (Compromiso). El cumplimiento de las condiciones (a) y (b) se obtiene por las correlaciones, siendo todas significativas.

Como ya se ha comentado, la Tabla 4.6 muestra los resultados de la comparación de los tres modelos (totalmente y parcialmente mediado y directo, es decir, no mediado). Los datos revelan que, aunque el modelo parcialmente mediado incluye las dos relaciones directas - modelo menos constreñido - no presenta, sin embargo, como ya se ha indicado, un mejor ajuste en los datos, lo que sugiere que el SEM se ajusta mejor en el modelo donde el Compromiso Organizativo media, que en el que no lo hace. La variación de chi-cuadrado es significativa ya que es superior a 2 por cada grado de libertad (2,67) y la tercera condición de Baron y Kenny (1986) se cumple: la Justicia Percibida estaba poco correlacionada inicialmente con el OCB y el DWB (ver Tabla 4.4 de correlaciones) y, además, cuando se añadió la variable de Compromiso, las uniones directas, en el modelo parcialmente mediado, entre los comportamientos OCB/DWB y las Justicias Distributiva, Interpersonal y Procedimental, siguieron siendo no significativas. Esto supone que se cumplen las hipótesis H1b y H2b de mediación total, como ya se ha indicado.

Por último, y dado que en este caso la mediación total es más significativa que la parcial, no sería necesario realizar un test de Sobel adicional para conocer, con un nivel de confianza del 95%, si pudiera existir una mediación parcial de la variable Compromiso, aunque no se cumplieran las tres condiciones de Baron y Kenny (1986). Dichos autores recomendaron analizar la significación del path indirecto (relación Justicia/Compromiso por relación Compromiso/Comportamientos). Para ello se obtendría el estadístico Z para un intervalo de confianza establecido, comprobándose si la diferencia entre el

efecto total y el directo es estadísticamente significativa, confirmándose la mediación parcial si su valor es mayor de 1,96. (Preacher, Rucker y Hayes, 2007). [Estadístico $z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}}$; donde: a es el coeficiente de regresión entre variables independientes y mediadora; b es el coeficiente de regresión entre variables mediadora y dependientes; y , s_a y s_b son los errores estandarizados al cuadrado].

De acuerdo con los datos obtenidos, podemos explicar los resultados correspondientes al modelo (1a):

Sólo las relaciones directas entre la Justicia procedimental e Interpersonal son significativas, no siéndolo la Distributiva. Además, el modelo se ajusta mejor con la mediación del Compromiso Organizativo y las relaciones de las tres dimensiones de la Justicia Percibida con el Compromiso organizativa y de este con la conducta cívica se verifican de forma significativa. El efecto del Compromiso sobre el comportamiento desviado del empleado es menos significativo pero puede considerarse su influencia a través de la mediación total de aquél.

4.2.1.3 Comprobación de Hipótesis: modelo (1a)

A continuación comprobaremos las diferentes hipótesis del modelo:

La Hipótesis **H1a** se cumple solo parcialmente. Existe una relación positiva, fuerte y significativa, entre la justicia interpersonal percibida por los empleados sobre sí mismos y su comportamiento cívico posterior. Sin embargo la justicia procedimental se relaciona débilmente y la relación de la justicia distributiva no es significativa.

Tabla 4.6 Chi-cuadrado e índices de ajuste de los modelos comparados de mediación total y parcial del Compromiso Organizativo entre la Justicia Percibida y el OCBs/ODBs (modelo-1a)

JUSTICIA-COMPROMISO_COMPORAMIENTOS (EMPLEADOS)							
MODELO (1a) : Justicia Organizativa → Compromiso → OCB y ODB							
COMPARATIVA DE MODELOS		PARCIAL MEDIADO		TOTAL MEDIADO (*)		NO MEDIADO	
		B	Sign.	B	Sign.	B	Sign.
COMP	← JOD	,246	***	,238	**		
COMP	← JOP	,237	**	,241	***		
COMP	← JOI	,135	+	,147	*		
OCB	← COMP	,554	***	,569	***		
DWB	← COMP	-,065	n.s.	-,154	+		
OCB	← JOD	-,077	n.s.	,135	**	,058	n.s.
DWB	← JOD	,098	n.s.	-,084	+	,093	n.s.
OCB	← JOP	,009	n.s.	,137	***	,137	+
DWB	← JOP	-,194	*	-,037	+	-,199	*
OCB	← JOI	,138	*	,083	*	,212	**
DWB	← JOI	-,147	+	-,022	+	-,150	+
INDICES DE AJUSTE	Chi ² (gl)	3.814 (1879)		3.756 (1885)		2036 (983)	
	Chi ² /gl	2,03		1,99		2,07	
	NFI	,789		,887		,798	
	GFI	,772		,872		,802	
	IFI	,842		,912		,849	
	TLI	,829		,902		,836	
	CFI	,839		,908		,846	
	RMSEA	,070		,066		,074	
Nivel de Significación: *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05; + p<0,1							
(*) Las relaciones directas se obtienen considerando los efectos indirectos del modelo totalmente mediado y aplicando el Test de Sobel (z>1,96 y significativo). Se descartan los ítems 5,7,11 y 12 de COMP.							
COMP: Compromiso Organizativo; JOD: Justicia Organizativa Distributiva; JOP: Procedimental; JOI: Interpersonal; OCB: Comportamiento cívico del empleado; DWB: Comportamiento desviado del empleado.							
Medidas de ajuste absoluto: GFI, Índice de Bondad del ajuste; de ajuste de la parsimonia: CFI, Índice de ajuste Comparado; de ajuste Incremental: NFI, Índice de Ajuste Normado; TLI, Índice de ajuste de Tucker-Lewis; y, IFI, Incremental de Bollen. RMSEA: Raíz del error cuadrático medio de aproximación, < 0,70 (aceptable).							

Fuente: elaboración propia (2012)

La Hipótesis **H1b** se cumple solo parcialmente. Existe una mediación total fuerte y significativa del Compromiso Organizativo entre la Justicia Distributiva, la Procedimental y el Comportamiento Cívico. Sin embargo, la mediación entre la Interpersonal y el OCB se hace más débil aunque sigue siendo significativa, lo que indica que, en este caso el CO no explica convenientemente la relación entre la JOI y el OCB.

La Hipótesis **H2a** se cumple solo parcialmente. Existe una relación negativa, no muy fuerte pero significativa, entre la justicia interpersonal percibida por los empleados sobre sí mismos y su comportamiento desviado posterior. La justicia procedimental se relaciona débilmente, aunque es significativa, y la relación de la justicia distributiva no es significativa.

La Hipótesis **H2b** se cumple solo parcialmente. Existe una mediación total no muy fuerte y significativa del Compromiso Organizativo entre la Justicia Distributiva, la Interpersonal, la Procedimental y el Comportamiento Desviado, aunque la mediación total refuerza la relación de la JOD. Sin embargo, la mediación entre la Procedimental y el DWB se hace más débil aunque sigue siendo significativa, lo que indica que, en este caso el CO no explica convenientemente la relación entre la JOP y el DWB.

Como ya se apuntó en la revisión de la literatura, aquellos aspectos relacionados con la justicia percibida en la interacción con otras personas afectan en mayor medida al comportamiento de los empleados y esta influencia puede ser explicada, en mayor medida, a través del compromiso de dicho empleado hacia sus compañeros y con los clientes. Por último, en la Tabla 4.7 se indican los parámetros estimados para el mejor ajuste del modelo. La confirmación de los efectos indirectos sobre el OCB ($\beta_{dis} = 0,13^{***}$; $\beta_{int} = 0,08^*$ y $\beta_{pro} = 0,14^{**}$) y el DWB ($\beta_{dis} = -0,08^\dagger$; $\beta_{int} = -0,02^\dagger$ y $\beta_{pro} = -0,04^\dagger$) obtenidos de los resultados del SEM, es consistente con nuestra tesis de mediación, es decir, la Justicia, de manera parcial y para alguna de sus dimensiones, disminuye el DWB e incrementa el OCB a través del Compromiso Organizativo.

Tabla 4.7 Coeficientes de Regresión estandarizados del modelo completamente mediado

Constructos	B	t	Sign.
(F1) JUSTICIA DISTRIBUTIVA			
X01	0,90	16,15	.0000
X02	0,91	16,63	.0000
X03	0,90	16,14	.0000
X04	0,88	15,61	.0000
X05	0,82		
(F2) JUSTICIA INTERPERSONAL			
X06	0,82	14,83	.0000
X07	0,84	15,67	.0000
X08	0,94	19,08	.0000
X09	0,80	14,28	.0000
X10	0,86		
(F3) JUSTICIA PROCEDIMENTAL			
X11	0,70	11,78	.0000
X12	0,80	14,74	.0000
X13	0,88	17,54	.0000
X14	0,86	16,85	.0000
X15	0,90	18,13	.0000
X16	0,86	16,69	.0000
X17	0,87		
(F4) COMPROMISO ORGANIZATIVO			
Y18	0,81	8,40	.0000
Y19	0,77	8,14	.0000
Y20	0,77	8,15	.0000
Y21	0,14	1,83	.0670
Y22*	-0,04	-0,53	.5930
Y23	0,63	7,13	.0000
Y24*	-0,04	-0,48	.6280
Y25	0,45	5,55	.0000
Y26	0,57		
Y27	0,15	2,02	.0440
Y28*	0,05	0,72	.4710
Y29*	-0,09	-1,28	.2020
Y30	0,34	4,36	.0000
Y31	0,48	5,86	.0000
Y32	0,75	7,99	.0000
Y33	0,39	4,94	.0000
Y34	0,67	7,47	.0000
(F5) COMPORTAMIENTO CIVICO			
Y35	0,48		.0000
Y36	0,59	5,89	.0000
Y37	0,59	5,86	.0000
Y38	0,42	4,76	.0000
Y39	0,59	5,88	.0000
Y40	0,65	6,17	.0000
Y41	0,71	6,46	.0000
Y42	0,64	6,15	.0000
Y43	0,51	5,42	.0000
Y44*	0,52	5,49	.0000
Y45	0,36	4,19	.0000
Y46	0,50	5,35	.0000
Y47	0,43	4,81	.0000
Y48	0,42	4,75	.0000
Y49	0,33	3,97	.0000
Y50	0,34	4,02	.0000
Y51	0,44	4,92	.0000
Y52	0,51	5,40	.0000
Y53	0,55	5,63	.0000
Y54	0,52	5,43	.0000
(F6) COMPORTAMIENTO DESVIADO			
Y55	0,43	5,39	.0000
Y56	0,57	6,74	.0000
Y57	0,70	7,90	.0000
Y58	0,71	7,94	.0000
Y59	0,74	8,22	.0000
Y60	0,71	7,98	.0000
Y61	0,55	6,55	.0000
Y62	0,53	6,40	.0000
Y63	0,61		

*Corresponden a los ítems 5,7,11 y 12 descartados, de Compromiso Organizativo después del CFA. + Este ítem vuelve a incluirse al cargar correctamente en el CFA. **Fuente: elaboración propia (2012)**

4.2.2 Análisis de Resultados del Modelo (1b) Empleados: Justicia Percibida (Distributiva, Interpersonal y Procedimental), como terceras partes, sobre sus compañeros

En este submodelo (1b), las variables a estudiar son las mismas que en el anterior, excepto las percepciones de justicia. En este análisis se tendrán en cuenta aquellos indicadores relacionados con las escalas que corresponden a la justicia Distributiva, Interpersonal y Procedimental en referencia a las percepciones que los empleados tienen sobre el trato infligido a sus compañeros dentro de los Hoteles.

El proceso de análisis es el mismo que en el capítulo anterior 4.2.1, evitándose en éste, por tanto, la repetición de cuestiones teóricas y reflejándose, en consecuencia, únicamente, los nuevos valores para este modelo. Los valores medios para las tres dimensiones (DIP) de la Justicia Percibida por los Empleados sobre sus compañeros como terceras partes (JDTP_E; JITPE_E y JPTPE_E) para cada una de ellas son (ver Tabla 4.8): 5,02 para la Distributiva; 5,27 para la Interpersonal; y, 4,69 para la Procedimental. Asimismo, los intervalos de rango de las cargas factoriales en el EFA realizado son: desde 0,68 a 0,80 para la JDTP; 0,63 a 0,64 para la JITP y 0,63 a 0,72 para la JPTP (ver Tabla 4.3)

Se indican las tablas (ver Tabla 4.8) correspondientes a las correlaciones, estadísticas y fiabilidad, así como la del análisis adicional de la varianza ANOVA (ver Tabla 4.9) para las tres nuevas variables del modelo. Las correlaciones entre las tres variables de Justicia Percibida por las Terceras Partes sobre los Empleados son mayores de 0,67; lo que podría indicar cierto grado de multicolinealidad entre ellas. Sin embargo, los resultados de la comparación del ajuste de los modelos de seis y un factores, indican que el modelo de 6 factores ($\chi^2 = 3146,41$, $df = 1637$, $p < 0.001$; $GFI = 0,86$; $CFI =$

0,88; IFI = 0,90; TLI = 0,89; NFI = 0,87; RMSEA = 0,06) tiene un ajuste aceptable y, comparado con el modelo de 1 factor ($\chi^2 = 5185,02$, $df = 1652$, $p < 0,001$; GFI = 0,42; CFI = 0,44; IFI = 0,44; NFI = 0,35; TLI = 0,41; RMSEA = 0,10), presenta un mejor ajuste. Por ello, el CFA apoya la diferenciación entre las seis variables del estudio.

Tabla 4.8 Modelo (1b) Estadística Descriptiva, fiabilidad de escalas y Correlaciones

Variables	M	SD	α^b	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) <i>JDTPE_E</i>	5,02	1,47	0,93						
(2) <i>JITPE_E</i>	5,27	1,40	0,94	,76***					
(3) <i>JPTPE_E</i>	4,69	1,52	0,88	,70***	,67***				
(4) <i>Compromiso Org.</i>	4,61	0,93	0,80	,32***	,39***	,27***			
(5) <i>Comportamiento Cívico</i>	6,23	0,57	0,87	,33***	,35***	,32***	,41***		
(6) <i>Comport. Desviado</i>	2,11	1,00	0,85	-,19**	-,25***	-,14*	-,12†	-,25***	
(7) <i>Satisfacción^b</i>	5,57	1,05	0,75	,56***	,62***	,46***	,43***	,38***	-,21**

M: Media; SD: Desviación estándar; α^b : Alfa de Cronbac > 0,70; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

^b La satisfacción, en su relación con el Comportamiento, se analiza en un modelo aparte como variable resultado.

Fuente: elaboración propia (2012)

Tabla 4.9 ANOVA (inter-ítems), modelo (1b)

Escala ^b	Σx_i^2	gl ^a	$\Sigma x_i^2 / gl$	F	Sign.
JDTPE_E	15,72	4	3,93	5,38	$p < 0,001$
JITPE_E	9,92	3	3,31	6,41	$p < 0,001$
JPTPE_E	23,37	3	7,79	6,89	$p < 0,001$

gl^a: (número de ítems - 1); Todas las diferencias entre ítems de las diversas escalas son significativas.

ESCALA^b: JDTPE_E, Justicia Distributiva percibida por el empleado como tercera parte observadora sobre sus compañeros; JITPE_E, Idem Justicia Interpersonal; y, JPTPE_E, Idem Justicia Procedimental.

Fuente: elaboración propia (2012)

4.2.2.1 Análisis del ajuste de los modelos de mediación

Continuando con lo relacionado en el Capítulo 4.2.1, y según se indica en la Tabla 4.10, los índices de este submodelo (1b), presentan un excelente

ajuste para el modelo hipotetizado ($\chi^2 = 3466,33$; $gl = 1647$; $\chi^2 / gl = 2,10$; $NFI = 0,83$; $IFI = 0,91$; $TLI = 0,89$; $CFI = 0,91$; $RMSEA = 0,06$). Los coeficientes estructurales del modelo de la hipótesis, completamente mediado (figura 4.24), indican que la Justicia percibida por el empleado, como tercera parte, sobre sus compañeros (en las dimensiones Distributiva e Interpersonal), tiene una relación positiva con el Compromiso Organizativo (Distributiva: $B = 0,14$; $p < 0,05$; Interpersonal: $B = 0,52$; $p < 0,001$). Sin embargo, la Justicia Procedimental ($B = 0,05$; n.s.), en este caso, no tienen relación significativa. Las relaciones entre el Compromiso Organizativo y los Comportamientos OCB/DWB permanecen idénticas a las del modelo (1a). Estos resultados apoyan solo parcialmente las hipótesis H3b y H4b, en lo que respecta a la Justicia Interpersonal de TP sobre los empleados.

El modelo parcialmente mediado no se ajusta en absoluto con los datos (ver la Tabla 4.10), siendo más débil, en todas las relaciones, que el modelo propuesto. La diferencia de los valores de Chi-cuadrado entre el modelo parcialmente mediado y el completo hipotetizado es significativa ($\Delta\chi^2 = 38,20$; $gl = 6$; $\Delta[\chi^2 / gl] = 6,37$). En este caso, los coeficientes estructurales del modelo de la hipótesis, parcialmente mediado, indican que la Justicia Percibida por los empleados sobre sus compañeros, como terceras partes, solo tiene una relación significativa fuerte en una de sus componentes (la Interpersonal) con el Comportamiento Desviado (DWB), y que el Compromiso organizativo no tiene una relación significativa con el Comportamiento Desviado del Empleado (DWB) (ver Tabla 4.10 para ambos casos), a diferencia de lo que sucede en el modelo completamente mediado en el que la relación existe, aunque debilmente.

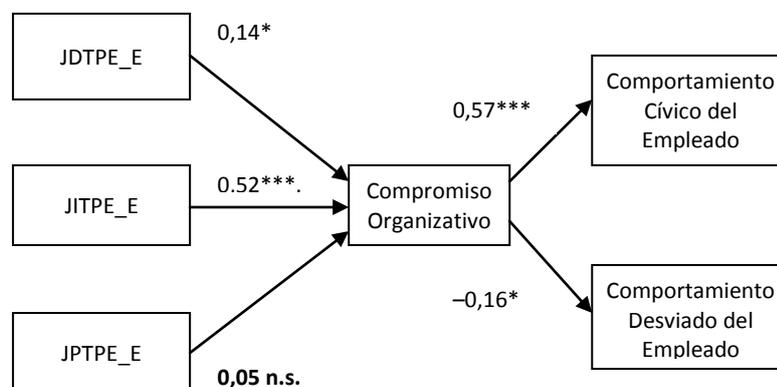
La figura 4.24 representa un path-diagrama que muestra las relaciones entre las diferentes variables observadas, donde las variables latentes o factores no observados se representan en rectángulos con el fin de simplificar el diagrama del modelo dado el alto número de variables observadas que comprende.

Tabla 4.10 Chi-cuadrado e índices de ajuste de los modelos comparados de mediación total y parcial del Compromiso Organizativo entre la Justicia Percibida y el OCBs/ODBs (modelo-1b)

MODELO (1b) : Justicia Terceras Partes ⁽⁺⁾ → Compromiso → OCB y ODB							
COMPARATIVA DE MODELOS		PARCIAL MEDIADO		TOTAL MEDIADO (*)		NO MEDIADO	
		<i>B</i>	<i>Sign.</i>	<i>B</i>	<i>Sign.</i>	<i>B</i>	<i>Sign.</i>
COMP	← JDTP_E	,142	*	,144	*		
COMP	← JPTPE_E	,045	n.s.	,051	n.s.		
COMP	← JITPE_E	,521	***	,522	***		
OCB	← COMP	,544	***	,568	***		
ODB	← COMP	-,004	n.s.	-,158	*		
OCB	← JDTP_E	,017	n.s.	,082	n.s.	,093	n.s.
ODB	← JDTP_E	-,016	n.s.	-,023	*	-,014	n.s.
OCB	← JPTPE_E	,095	n.s.	,029	n.s.	,120	n.s.
ODB	← JPTPE_E	,044	n.s.	-,008	n.s.	,047	n.s.
OCB	← JITPE_E	-,025	n.s.	,296	***	,257	**
ODB	← JITPE_E	-,267	**	-,082	**	-,276	***
		Chi ² (gl)	3511 (1641)	3466(1647)		1884 (813)	
		Chi ² /gl	2,09	2,10		2,32	
INDICES DE AJUSTE	NFI	,830		,832		,749	
	GFI	,843		,859		,732	
	IFI	,912		,911		,823	
	TLI	,896		,897		,838	
	CFI	,908		,908		,820	
	RMSEA	,071		,068		,080	
Nivel de Significación: *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05; + p<0,1; n.s. (No Significativo)							
(+) (*) n.i.: No se consideran los Ítems 5, 7, 11 y 12 de Compromiso Organizativo por no ser significativos. Para una descripción de los índices ver Tabla 4.6							
COMP: Compromiso Organizativo; JDTP_E: Justicia Distributiva percibida por el empleado como TP respecto a un compañero; JPTPE_E: Justicia Procedimental percibida por el empleado como TP respecto a un compañero; JITPE_E: Justicia Interpersonal percibida por el empleado como TP respecto a un compañero; OCB: Comportamiento cívico del empleado; ODB: Comportamiento desviado del empleado.							

Fuente: elaboración propia (2012)

Figura 4.24. Modelo-(1b) Empleado: justicia percibida, como tps sobre sus compañeros, comportamiento, mediado por el compromiso del empleado, y satisfacción



Nota: $N = 204$. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$. $\chi^2 [1647, 201] = 3466$; $gl=1647$; $GFI=0,86$; $CFI=0,91$; $RMSEA=0,06$.

JDPE_E: Justicia Distributiva percibida por el empleado como TP respecto a un compañero; **JPTPE_E:** Justicia Procedimental percibida por el empleado como TP respecto a un compañero; **JITPE_E:** Justicia Interpersonal percibida por el empleado como TP respecto a un compañero

Fuente: elaboración propia (2012)

Revisando la Tabla 4.10, los datos revelan que, aunque el modelo parcialmente mediado incluye las dos relaciones directas (modelo menos constreñido), no presenta, sin embargo, como ya se ha indicado, un mejor ajuste en los datos, lo que sugiere que el SEM se ajusta mejor en el modelo donde el Compromiso Organizativo media, que en el que lo hace de manera parcial. La variación de chi-cuadrado es significativa ya que es superior a 2 por cada grado de libertad y la tercera condición de Baron y Kenny (1986) se cumple: la Justicia Percibida (en sus tres dimensiones), estaba poco correlacionada inicialmente con el OCB y el DWB (ver Tabla 4.8 de correlaciones. Valores inferiores a 0,40) y, además, cuando se añadió la variable de Compromiso, las uniones directas, en el modelo parcialmente mediado, entre los comportamientos OCB/DWB y las Justicias Distributiva, Interpersonal y Procedimental percibida por las terceras partes sobre los

empleados, siguieron siendo no significativas (a excepción de la dimensión interpersonal).

Sólo las relaciones directas entre la Justicia Interpersonal (JITPE_E) con el OCB y el DWB, son significativas, no siéndolo las otras dimensiones. Además, el modelo se ajusta mejor con la mediación del Compromiso Organizativo, y las relaciones de dos de las tres dimensiones de la Justicia Percibida, por las Terceras Partes sobre los empleados (la Distributiva y la Interpersonal), con el Compromiso organizativo, y de éste con la conducta cívica y desviada, se verifican de forma significativa. El efecto del Compromiso sobre el comportamiento desviado del empleado es más significativo sin las relaciones directas entre Justicia y Comportamiento ($\beta_{mt}=-0,154^{\dagger}$; frente a $\beta_{mp}=-0,065$; n.s.)

4.2.2.2 Comprobación de Hipótesis: modelo (1b)

A continuación comprobaremos las diferentes hipótesis del modelo:

La Hipótesis **H3a** se cumple solo parcialmente. Existe una relación positiva, fuerte y significativa, entre la justicia interpersonal percibida por los empleados sobre sus compañeros y su comportamiento cívico posterior. Sin embargo, las relaciones de las otras dos dimensiones no son significativas.

La Hipótesis **H3b** se cumple solo parcialmente. Existe una mediación total y significativa del Compromiso Organizativo entre la Justicia Distributiva, la Interpersonal, percibidas por los empleados como terceras partes sobre sus compañeros, y el Comportamiento Cívico. Sin embargo, la mediación entre la Justicia Procedimental y el OCB no es significativa, lo que indica que, en este caso el CO no explica convenientemente la relación entre la JOP y el OCB.

La Hipótesis **H4a** se cumple solo parcialmente. Existe una relación negativa, fuerte y significativa, entre la justicia interpersonal percibida por los

empleados sobre sus compañeros y su comportamiento desviado posterior. Sin embargo, las relaciones de las otras dos dimensiones no son significativas.

La Hipótesis **H4b** se cumple solo parcialmente. Existe una mediación total y significativa del Compromiso Organizativo entre la Justicia Distributiva, la Interpersonal, percibidas por los empleados como terceras partes sobre sus compañeros, y el Comportamiento Desviado de aquellos. Sin embargo, la mediación entre la Justicia Procedimental y el DWB no es significativa.

Como ya se apuntó en la revisión de la literatura, aquellos aspectos relacionados con la justicia percibida por los empleados como Terceras Partes, en la interacción con otras personas, les afectan en mayor medida a su comportamiento y, esta influencia, puede ser explicada, principalmente, a través del compromiso de dicho empleado con sus compañeros y con los clientes.

Por último, en la Tabla 4.11 se indican los parámetros estimados para el mejor ajuste del modelo. La confirmación de los efectos indirectos sobre el OCB ($\beta_{dis} = 0,08^{***}$; $\beta_{int} = 0,29^{***}$ y $\beta_{pro} = 0,03$ n.s.) y el DWB ($\beta_{dis} = -0,02^*$; $\beta_{int} = -0,08^{**}$ y $\beta_{pro} = -0,01$ n.s.) obtenidos de los resultados del SEM, es consistente con nuestra tesis de mediación, es decir, la Justicia, de manera parcial y para alguna de sus dimensiones, disminuye el DWB e incrementa el OCB a través del Compromiso Organizativo.

Tabla 4.11 Coeficientes de Regresión estandarizados del modelo completamente mediado

Constructos	B	t	Sign.
(F1) JUSTICIA DISTRIBUTIVA TP SOBRE EMPLEADOS			
X01	0,69	11,85	.0000
X02	0,86	17,78	.0000
X03	0,93	21,79	.0000
X04	0,92	20,83	.0000
X05	0,90		
(F2) JUSTICIA INTERPERSONAL TP SOBRE EMPLEADOS			
X06	0,81	15,05	.0000
X07	0,91	19,10	.0000
X08	0,94	20,16	.0000
X09	0,87		
(F3) JUSTICIA PROCEDIMENTAL TP SOBRE EMPLEADOS			
X10	0,82	13,67	.0000
X11	0,74	11,85	.0000
X12	0,79	12,86	.0000
X13	0,87		

Fuente: elaboración propia (2012)

4.2.3 Análisis de Resultados del Modelo (1c) Empleados: Justicia Percibida (Distributiva, Interpersonal y Procedimental), como terceras partes, sobre los clientes

En este submodelo (1c), las variables a estudiar son las mismas que en el anterior excepto las percepciones de justicia. En este análisis se tendrán en cuenta aquellos indicadores relacionados con las escalas que corresponden a la justicia Distributiva, Interpersonal y Procedimental en referencia a las percepciones que los empleados tienen sobre el trato infligido a los clientes dentro de los Hoteles.

El proceso de análisis es el mismo que en el capítulo anterior 4.2.1, evitándose en éste, por tanto, la repetición de cuestiones teóricas y reflejándose, en consecuencia, únicamente, los nuevos valores para este modelo. Los valores medios para las tres dimensiones (DIP) de la Justicia Percibida por los Empleados sobre los clientes como terceras partes (JDTPE_C; JITPE_C y JPTPE_C) para cada una de ellas son (ver Tabla 4.12): 5,83 para la Distributiva; 6,14 para la Interpersonal; y, 5,81 para la Procedimental. Asimismo, los intervalos de rango de las cargas factoriales en el EFA realizado son: desde 0,68 a 0,79 para la JDTP; 0,70 a 0,78 para la JITP; y 0,65 a 0,76 para la JPTP (ver Tabla 4.3)

Se indican las tablas (ver Tabla 4.12) correspondientes a las correlaciones, estadísticos y fiabilidad, así como la del análisis adicional de la varianza ANOVA (ver Tabla 4.13) para las tres nuevas variables del modelo. La alta significación de la hipótesis de contraste entre los indicadores de las escalas de Justicia Distributiva e Interpersonal hacia los clientes, indica su validez convergente. No así, la de la escala de Justicia Procedimental cuya significación es menor (al 95% de confianza) lo que podría suponer la existencia de ligeras diferencias entre los conceptos medidos por sus indicadores.

Las correlaciones entre las tres variables de Justicia Percibida por las Terceras Partes sobre los Clientes son mayores de 0,73; lo que podría indicar cierto grado de multicolinealidad entre ellas, en especial entre la dimensión Procedimental y la Distributiva. Sin embargo, los resultados de la comparación del ajuste de los modelos de seis y un factores, indican que el modelo de 6 factores ($\chi^2 = 3118,99$, $df = 1637$, $p < 0.001$; GFI = 0,85; CFI = 0,88; IFI = 0,89; TLI = 0,88; NFI = 0,87; RMSEA = 0,06) tiene un ajuste aceptable y, comparado con el modelo de 1 factor ($\chi^2 = 5027,51$, $df = 1652$, $p < 0.001$; GFI = 0,43; CFI = 0,43; IFI = 0,44; NFI = 0,34; TLI = 0,41; RMSEA = 0,10), presenta un mejor ajuste. Por ello, el CFA apoya la diferenciación entre las seis variables del estudio.

Tabla 4.12 Modelo (1c) Estadística Descriptiva, fiabilidad de escalas y Correlaciones

Variables	M	SD	α^b	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) <i>JDTPE_C</i>	5,83	1,14	0,88						
(2) <i>JITPE_C</i>	6,14	1,06	0,93	,75***					
(3) <i>JPTPE_C</i>	5,81	1,19	0,88	,81***	,73***				
(4) <i>Compromiso Org.</i>	4,61	0,93	0,80	,14*	,25***	,16*			
(5) <i>Comportamiento Cívico</i>	6,23	0,57	0,87	,42***	,46***	,47***	,41***		
(6) <i>Comport. Desviado</i>	2,11	1,00	0,85	-,18**	-,12†	-,18**	-,12†	-,25***	
(7) <i>Satisfacción^b</i>	5,57	1,05	0,75	,52***	,61***	,46***	,43***	,38***	-,21**

N= 204; M: Media; SD: Desviación estándar; α^b : Alfa de Cronbac > 0,70; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

^b La satisfacción, en su relación con el Comportamiento, se analiza en un modelo aparte como variable resultado.

Fuente: elaboración propia (2012)

Tabla 4.13 ANOVA (inter-ítems), Modelo (1c)

Escala ^b	Σx_i^2	gl ^a	$\Sigma x_i^2 / gl$	F	Sign.
JDTPE_C	27,07	4	6,77	8,66	$p < 0,001$
JITPE_C	6,84	3	2,28	7,57	$p < 0,001$
JPTPE_C	6,75	3	2,25	3,23	$p < 0,050$

gl^a: (número de ítems - 1); Todas las diferencias entre ítems de las diversas escalas son significativas.

ESCALA^b: JDTPE_C, Justicia Distributiva percibida por el empleado como tercera parte observadora sobre los clientes; JITPE_C, Idem Justicia Interpersonal; y, JPTPE_C, Idem Justicia Procedimental.

Fuente: elaboración propia (2012)

4.2.3.1 Análisis del ajuste de los modelos de mediación

Continuando con lo relacionado en el Capítulo 4.2.1, y según se indica en la Tabla 4.14, los índices de este submodelo (1c), presentan un excelente ajuste para el modelo hipotetizado ($\chi^2 = 3562,28$; $gl = 1647$; $\chi^2/gl = 2,16$; NFI = 0,84; IFI = 0,90; TLI = 0,88; CFI = 0,90; RMSEA = 0,07). Los coeficientes estructurales del modelo de la hipótesis, completamente mediado (figura 4.25), indican que la Justicia percibida por el empleado, como tercera parte, sobre los clientes (en las dimensiones Interpersonal y Procedimental), tiene una relación positiva con el Compromiso Organizativo (Interpersonal: $B = 0,43$; $p < 0,001$; Procedimental: $B = 0,12$; $p < 0,1$). Sin embargo, la Justicia Distributiva ($B = -0,04$; n.s.), en este caso, no tienen relación significativa. Las relaciones entre el Compromiso Organizativo y los Comportamientos OCB/DWB permanecen prácticamente idénticas a las del modelo (1a). Estos resultados apoyan solo parcialmente las hipótesis H5b y H6b, en lo que respecta a la Justicia Procedimental de TP sobre los clientes.

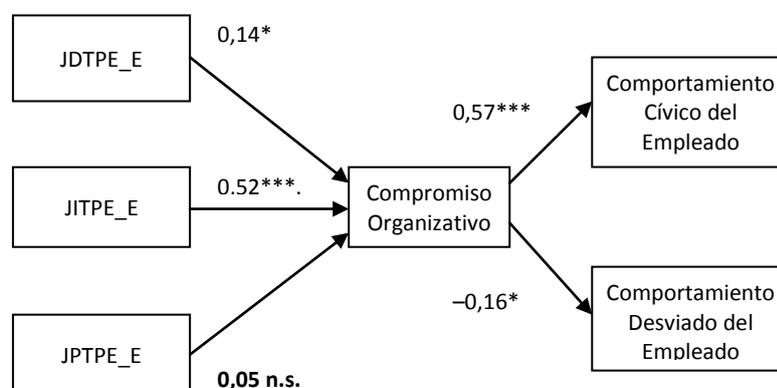
El modelo parcialmente mediado y el completamente mediado son similares. Sólo las relaciones entre la dimensión procedimental y el Compromiso, y éste y el comportamiento desviado del empleado, se hacen más significativas en el modelo totalmente mediado (ver la Tabla 4.14). La diferencia de los valores de Chi-cuadrado entre el modelo parcialmente mediado y el completo hipotetizado es significativa ($\Delta\chi^2 = 34,32$; $gl = 6$; $\Delta[\chi^2/gl] = 5,72$).

En este caso, los coeficientes estructurales del modelo de la hipótesis, parcialmente mediado, indican que la Justicia Percibida por los empleados sobre los clientes, como terceras partes, al igual que el mediado totalmente, solo tiene una relación no significativa en una de sus dimensiones (la Distributiva) con el Comportamiento Cívico ($B = 0,05$; n.s.), y que el Compromiso organizativo no tiene una relación significativa con el

Comportamiento Desviado del Empleado ($\beta = -0,11$; n.s.) (ver Tabla 4.14 para ambos casos), a diferencia de lo que sucede en el modelo completamente mediado en el que la relación existe, aunque debilmente.

La figura 4.25 representa un path-diagrama que muestra las relaciones entre las diferentes variables observadas, donde las variables latentes o factores no observados se representan en rectángulos con el fin de simplificar el diagrama del modelo, dado el alto número de variables observadas que comprende.

Figura 4.25 Modelo-(1c) empleado: justicia percibida, como tps sobre los clientes y comportamiento, mediado por el compromiso del empleado



Nota: $N = 204$. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$. $\chi^2 [1647, 201] = 3466$; $gl=1647$; $GFI=0,86$; $CFI=0,91$; $RMSEA=0,06$.

JDTP_E: Justicia Distributiva percibida por el empleado como TP respecto a un compañero; **JPTPE_E:** Justicia Procedimental percibida por el empleado como TP respecto a un compañero; **JITPE_E:** Justicia Interpersonal percibida por el empleado como TP respecto a un compañero

Fuente: elaboración propia (2012)

Revisando la Tabla 4.14, los datos revelan que, aunque el modelo parcialmente mediado incluye las dos relaciones directas (modelo menos constreñido), no presenta, sin embargo, como ya se ha indicado, un mejor ajuste en los datos, lo que sugiere que el SEM se ajusta mejor en el modelo donde el Compromiso Organizativo media totalmente, que en el que lo hace de manera parcial.

Tabla 4.14 Chi-cuadrado e índices de ajuste de los modelos comparados de mediación total y parcial del Compromiso Organizativo entre la Justicia Percibida por los empleados sobre los clientes y el OCB/DWB (modelo-1c)

MODELO (1c) : Justicia Terceras Partes ⁽⁺⁾ → Compromiso → OCB y DWB							
COMPARATIVA DE MODELOS		PARCIAL MEDIADO		TOTAL MEDIADO (*)		NO MEDIADO	
		<i>B</i>	<i>Sign.</i>	<i>B</i>	<i>Sign.</i>	<i>B</i>	<i>Sign.</i>
COMP	← JDTPC_C	-,047	n.s.	-,045	n.s.		
COMP	← JPTPE_C	,091	n.s.	,120	+		
COMP	← JITPE_C	,429	***	,434	***		
OCB	← COMP	,466	***	,602	***		
ODB	← COMP	-,115	n.s.	-,156	*		
OCB	← JDTPC_C	,048	n.s.	,027	n.s.	,023	n.s.
ODB	← JDTPC_C	-,185	*	-,007	*	-,173	*
OCB	← JPTPE_C	,266	***	,072	***	,310	***
ODB	← JPTPE_C	-,171	*	-,018	*	-,185	*
OCB	← JITPE_C	,144	+	,261	***	,342	***
ODB	← JITPE_C	,174	*	,068	*	,122	n.s.
		Chi ² (gl)	3595 (1641)	3562(1647)		1930 (813)	
		Chi ² /gl	2,19	2,16		2,37	
INDICES DE AJUSTE	NFI	,816		,842		,797	
	GFI	,838		,864		,802	
	IFI	,885		,899		,833	
	TLI	,868		,883		,856	
	CFI	,881		,896		,839	
	RMSEA	,072		,070		,082	
Nivel de Significación: *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05; + p<0,1; n.s. (No Significativo)							
(+) Las terceras partes son los empleados respecto a sus compañeros.							
(*) Las relaciones directas se obtienen considerando los efectos indirectos del modelo totalmente mediado ($\beta_{im} \times \beta_{md}$) y aplicando el Test de Sobel ($z > 1,96$ y significativo)							
No se consideran los Ítems 5, 7, 11 y 12 de Compromiso Organizativo por no ser significativos. Para una descripción de los índices ver Tabla 4.3							
COMP: Compromiso Organizativo; JDTPC_C: Justicia Distributiva percibida por el empleado como TP respecto a un cliente; JPTPE_C: Justicia Procedimental percibida por el empleado como TP respecto a un cliente; JITPE_C: Justicia Interpersonal percibida por el empleado como TP respecto a un cliente; OCB: Comportamiento cívico del empleado; ODB: Comportamiento desviado del empleado.							

Fuente: elaboración propia (2012)

La variación de chi-cuadrado es significativa ya que es superior a 2 por cada grado de libertad y la tercera condición de Baron y Kenny (1986) se cumple: la Justicia Percibida por los empleados sobre los clientes del Hotel (en sus tres dimensiones), no estaba muy correlacionada inicialmente con el OCB y el DWB (ver Tabla 4.12 de correlaciones. Valores inferiores a 0,47) y, además, cuando se añadió la variable de Compromiso, las uniones directas, en el modelo parcialmente mediado, entre los comportamientos OCB/DWB y las Justicias Distributiva, Interpersonal y Procedimental percibida por las terceras partes sobre los clientes, siguieron siendo no significativas (a excepción de la dimensión interpersonal que continuó siéndolo).

Las relaciones directas entre la Justicia Distributiva (JDTPE_C) con el OCB y la Justicia Interpersonal (JITPE_C) con el DWB no son significativas, siéndolo el resto de relaciones. Además, el modelo se ajusta ligeramente mejor con la mediación del Compromiso Organizativo, y las relaciones de dos de las tres dimensiones de la Justicia Percibida por las Terceras Partes sobre los clientes (la Interpersonal y la Procedimental), con el Compromiso Organizativo, y de éste con la conducta cívica y desviada, se verifican de forma significativa. El efecto del Compromiso sobre el comportamiento desviado del empleado es más significativo si no consideramos las relaciones directas ($\beta_{mt} = -0,156^*$; frente a $\beta_{mp} = -0,115$; n.s.)

4.2.3.2 Comprobación de Hipótesis: modelo (1c)

A continuación comprobaremos las diferentes hipótesis del modelo:

La Hipótesis **H5a** se cumple solo parcialmente. Existe una relación positiva, fuerte y significativa, entre la justicia interpersonal y la procedimental, percibidas por los empleados sobre los clientes, y su comportamiento cívico posterior. Sin embargo, la relación de la dimensión distributiva no es significativa.

La Hipótesis **H5b** se cumple sólo parcialmente. Existe mediación parcial del Compromiso Organizativo entre las Justicias Interpersonal y Procedimental percibidas por los empleados como terceras partes sobre los clientes, y su Comportamiento Cívico, sin embargo, las relaciones se hacen más significativas sin la mediación del Compromiso. Además, la mediación entre la Justicia Distributiva y el OCB no es significativa. Todo ello indica que, en este caso, el CO no explica convenientemente la relación entre las diferentes dimensiones de la justicia percibida por las terceras partes y el OCB.

La Hipótesis **H6a** se cumple solo parcialmente. Existe una relación negativa y significativa, entre las justicias distributiva y procedimental, percibidas por los empleados sobre los clientes, y su comportamiento desviado posterior. Sin embargo, la relación de la dimensión interpersonal, no es significativa.

La Hipótesis **H6b** se cumple solo parcialmente. Existe una mediación parcial del Compromiso Organizativo entre las Justicias Distributiva, Interpersonal y Procedimental, percibidas por los empleados, como terceras partes, sobre los clientes, y su Comportamiento Desviado. Sin embargo, las relaciones se hacen más significativas sin la mediación del Compromiso, a excepción de la Justicia Interpersonal, que aumenta su significación.

Como ya se apuntó en la revisión de la literatura, aquellos aspectos relacionados con la justicia percibida por los empleados como Terceras Partes, en la interacción con otras personas, les afectan en mayor medida a su comportamiento y, esta influencia, puede ser explicada, principalmente, a través del compromiso de dicho empleado hacia los clientes.

Por último, en la Tabla 4.15 se indican los parámetros estimados para el mejor ajuste del modelo. La confirmación de los efectos indirectos sobre el OCB ($\beta_{dis} = 0,03$ n.s.; $\beta_{int} = 0,26^{***}$ y $\beta_{pro} = 0,07^{***}$) y el DWB ($\beta_{dis} = -0,01^*$; $\beta_{int} = -0,07^*$ y $\beta_{pro} = -0,02^*$) obtenidos de los resultados del SEM, es consistente con nuestra tesis de mediación, es decir, la Justicia, de manera parcial y para alguna de sus dimensiones, disminuye el DWB e incrementa el OCB a través del Compromiso Organizativo.

Tabla 4.15 Coeficientes de Regresión estandarizados del modelo completamente mediado

Constructos	B	t	Sign.
(F1) JUSTICIA DISTRIBUTIVA TP SOBRE LOS CLIENTES			
X01	0,69	8,76	.0000
X02	0,81	10,01	.0000
X03	0,86	10,52	.0000
X04	0,82	10,08	.0000
X05	0,67		
(F2) JUSTICIA INTERPERSONAL TP SOBRE LOS CLIENTES			
X06	0,78	15,22	.0000
X07	0,88	19,70	.0000
X08	0,96	24,92	.0000
X09	0,92		
(F3) JUSTICIA PROCEDIMENTAL TP SOBRE LOS CLIENTES			
X10	0,86	12,34	.0000
X11	0,73	10,43	.0000
X12	0,88	12,52	.0000
X13	0,76		

Fuente: elaboración propia (2012)

4.3 Análisis de los resultados en el Modelo (2): Justicia, Lealtad, Comportamiento, Satisfacción del Cliente

4.3.1 Análisis de Resultados del Modelo (2a) Clientes: Justicia Percibida (Distributiva, Interpersonal y Procedimental)

Como ya hemos explicado, y para las dos bases de datos obtenidas, analizamos el modelo teórico propuesto usando técnicas de modelado por ecuaciones estructurales (SEM: Jöreskog & Sörbom, 1993). Usamos AMOS 19 para probar el modelo en tres etapas (Anderson and Gerbing, 1998), empleando, en el análisis SEM, los valores medios centrados de las medidas de los diferentes constructos (Bollen, 1989). Una vez realizado un análisis factorial exploratorio, realizamos un confirmatorio (CFA) para examinar la validez convergente de las mediciones de los constructos basadas en los factores de carga de las medidas individuales frente a los definidos previamente, y establecer si la fiabilidad de las variables medidas se refleja en las variables latentes objeto de las hipótesis

Posteriormente, aplicaremos un análisis “*path*” para examinar las significaciones de las relaciones entre los diferentes constructos y determinar el ajuste global del modelo y su capacidad de explicación. Finalmente, se analizan los efectos de mediación de la lealtad comparando tres modelos alternativos: el modelo totalmente mediado (modelo hipotetizado), un modelo mediado parcialmente (relacionando directamente la variable de Justicia Percibida (en sus tres dimensiones) directamente, o como tercera parte, con el Comportamiento Cívico y Disfuncional, e indirectamente la lealtad con ambos comportamientos), y un modelo no mediado (relacionando directamente la variable de Justicia con las de CCB y CDB). Siguiendo las recomendaciones de varios autores (MacCallum y Austin, 2000; Marsh, Balla y McDonald, 1988) se usaron varios índices de adecuación del ajuste del modelo ampliamente aceptados: el estadístico chi-cuadrado (χ^2), el ajuste global

normalizado (NFI), el ajuste incremental (IFI: Bollen, 1989), el índice Tucker-Lewis (TLI), el comparativo (CFI) y la media cuadrática del error de aproximación (RMSEA), además de la significancia de los coeficientes (*p-value*).

Una mejora significativa en el ajuste del modelo totalmente mediado sobre el no mediado y el mediado parcialmente, confirmaría los efectos mediadores de la Lealtad. Indicamos los resultados de los análisis en los capítulos siguientes.

4.3.1.1 Adecuación del modelo de medida

La adecuación del modelo de medida y la validez de los constructos se examina mediante un análisis factorial exploratorio, que es el más adecuado para confirmar si los valores de los indicadores medidos cargan sobre sus constructos respectivos, previamente definidos (Browne and Cudek, 1993). El rango de carga para cada ítem del factor Justicia Percibida por los clientes sobre ellos mismos (DIP), es decir, en sus tres dimensiones, abarcan (ver Tabla 4.16) para (Distributiva) desde 0,64 a 0,72; para (Interpersonal) desde 0,73 a 0,80; y para (Procedimental) desde 0,69 a 0,88; para el factor Lealtad del Cliente, desde 0,64 a 0,87; para el factor de Comportamiento Cívico del Cliente desde 0,52 a 0,77 y para el factor Comportamiento Disfuncional del cliente desde 0,72 a 0,82 y, finalmente, para el factor de satisfacción del Cliente con el hotel (F7) desde 0,53 a 0,71. En la Tabla 4.19, se muestran los resultados del modelo medido para estas variables. En el siguiente sub-modelo a analizar, se añadirán el resto de variables como las de justicia percibida por los clientes sobre los empleados, como terceras-partes, según sea necesario.

No existe ningún ítem de cada constructo que cargue menos de 0,40 sobre sus correspondientes seis factores en el modelo.

Una vez realizado el análisis factorial, revisamos el ajuste del modelo de 6 factores hipotetizado, comparándolo, con el modelo de un factor para confirmar las diferencias entre todas las variables analizadas como se espera

de los resultados de fiabilidad, validez discriminante y análisis de la varianza (ANOVA) entre los ítems de cada constructo. Los resultados indican que el modelo de 6 factores ($\chi^2 = 3380,70$, $df = 1875$, $p < 0.001$; GFI = 0,85; CFI = 0,88; IFI = 0,89; TLI = 0,88; NFI = 0,86; RMSEA = 0,06) tiene un ajuste aceptable y, comparado con el modelo de 1 factor ($\chi^2 = 5399,56$, $df = 1890$, $p < 0.001$; GFI = 0,41; CFI = 0,48; IFI = 0,44; NFI = 0,39; TLI = 0,41; RMSEA = 0,12), presenta un mejor ajuste. Por ello, el CFA apoya la diferenciación entre las seis variables del estudio.

Las Tablas 4.17 y 4.18 muestran la estadística descriptiva, las correlaciones y las fiabilidades para cada uno de los constructos medidos. Tales resultados sugieren una alta fiabilidad y validez para las medidas del estudio. Todas las medidas son internamente consistentes ya que el coeficiente alfa de Cronbach, es, en todos los casos, superior a 0,70 (Nunnally, 1978).

Tabla 4.16 Análisis factorial exploratorio y fiabilidad de escalas de todas las variables de los modelos propuestos con clientes

		FACTOR DE CARGA	ERROR DE MEDIDA	SMC	VARIAN. EXPLIC*	CR	AVE
LEALTAD DEL CLIENTE					12,66	0,925	0,676
LEA2	Recomendaría este Hotel a cualquiera que me pida consejo	0,869	0,244	0,756			
LEA3	Voy a animar a amigos, conocidos y familiares a que vengan a este Hotel	0,869	0,246	0,754			
LEA1	Haré, a los demás, comentarios positivos sobre este Hotel	0,861	0,259	0,741			
LEA5	Pienso alojarme de nuevo en este Hotel en un futuro próximo	0,836	0,301	0,699			
LEA4	Si tuviera que decidir de nuevo, elegiría este Hotel como primera opción	0,831	0,309	0,691			
LEA6	Volvería a alojarme en este Hotel, incluso si aumentara el precio de la estancia en un 10%	0,644	0,586	0,414			
JUSTICIA INTERPERSONAL CON EL CLIENTE.....					11,14	0,908	0,584
J14	Los empleados se preocupan por los clientes sinceramente	0,802	0,356	0,644			
J15	Los empleados tratan de ayudarme	0,794	0,369	0,631			
J13	Muestran un interés sincero en actuar con justicia	0,792	0,373	0,627			
J12	Los empleados de este hotel son honrados conmigo	0,750	0,438	0,562			
J17	Se esfuerzan en atender mis peticiones	0,743	0,448	0,552			
J11	Los empleados de este hotel son amables	0,740	0,452	0,548			
J16	Los empleados se dirigen a mí adecuadamente	0,726	0,474	0,526			

JUSTICIA DISTRIBUTIVA T.P. CLIENTE-EMPLEADO.....

8,66 0,830 0,494

Desde su impresión, este hotel....

JDTPC_E5	...valora con justicia las responsabilidades que los empleados tienen?	0,732	0,464	0,536
JDTPC_E4	... considera el estrés a que tienen que enfrentarse sus empleados?	0,715	0,489	0,511
JDTPC_E3	... aprecia el esfuerzo de sus empleados?	0,704	0,504	0,496
JDTPC_E2	... reconoce el esfuerzo de sus empleados cuando hacen bien su trabajo?	0,690	0,524	0,476
JDTPC_E1	... asigna una carga de trabajo adecuada y justa a sus empleados?	0,670	0,551	0,449

COMPORTAMIENTO DISFUNCIONAL DEL CLIENTE.....

7,54 0,903 0,608

CDB3	Me he negado a seguir las indicaciones del personal de este hotel	0,824	0,321	0,679
CDB6	Reconozco que consumo más recursos del hotel de lo que debería	0,804	0,354	0,646
CDB4	Tiendo a ensuciar este hotel más de lo que debiera	0,800	0,359	0,641
CDB2	En ocasiones he infringido las normas de este hotel	0,794	0,369	0,631
CDB1	Reconozco que he hecho un mal uso de algún servicio de este hotel	0,729	0,468	0,532
CDB5	Pongo poco esfuerzo en cumplir con mis obligaciones como cliente en este hotel	0,721	0,480	0,520

COMPORTAMIENTO CIVICO DEL CLIENTE.....

7,27 0,839 0,491

CCB1	Hago cosas para proteger este hotel de posibles problemas	0,772	0,404	0,596
CCB2	Hago cosas para ayudar a reducir los costes de este hotel	0,754	0,432	0,568
CCB5	Me preocupa el buen funcionamiento del hotel	0,703	0,506	0,494
CCB3	Doy mi apoyo a las mejoras del hotel	0,683	0,534	0,466
CCB6	No puedo ocultar mi enfado con los que derrochan los recursos de este hotel	0,587	0,656	0,344
CCB7	Defiendo este hotel cuando es criticado	0,528	0,722	0,278
CCB4	Muestro orgullo cuando hablo de este hotel con los demás	0,522	0,728	0,272

JUSTICIA INTERPERSONAL T.P. CLIENTE-EMPLEADO.....

7,20 0,910 0,716

Mi impresión es que este hotel en general...

JITPC_E2	... parece honrado con sus empleados	0,853	0,272	0,728
JITPC_E4	... se interesa por los derechos de su personal como empleados	0,852	0,274	0,726
JITPC_E3	... parece tratar a sus empleados con amabilidad y consideración	0,841	0,293	0,707
JITPC_E1	... trata a su personal de una manera franca y abierta	0,837	0,300	0,700

JUSTICIA PROCEDIMENTAL CON EL CLIENTE.....

5,77 0,871 0,578

JP4	El procedimiento que usa este hotel para gestionar problemas es complicado	0,884	0,219	0,781
JP1	Este hotel escucha las quejas y los problemas adecuadamente	0,776	0,398	0,602
JP2	Este hotel resuelve las quejas y los problemas con la rapidez debida	0,741	0,451	0,549
JP3	Rara vez hay que insistir a los empleados de este hotel para que resuelvan los problemas	0,696	0,516	0,484

JP5	Los empleados se esfuerzan en atender mis quejas o problemas en la forma que más se adecúa a mis necesidades	0,686	0,529	0,471			
JUSTICIA PROCEDIMENTAL T.P. CLIENTE-EMPLEADO.....					5,20	0,911	0,719
<i>En su opinión, ¿estaría usted de acuerdo en que este hotel parece que...</i>							
JPTPC_E3	... hace cosas para facilitar a sus empleados la ejecución de sus tareas?	0,867	0,248	0,752			
JPTPC_E2	... permite que sus empleados presenten formalmente una queja?	0,859	0,263	0,737			
JPTPC_E4	... permite a sus empleados opinar sobre las decisiones adoptadas por la dirección del hotel?	0,853	0,272	0,728			
JPTPC_E1	... escucha las inquietudes de sus empleados?	0,812	0,340	0,660			
JUSTICIA DISTRIBUTIVA CON EL CLIENTE.....					4,91	0,764	0,498
JD2	Recibo de este hotel lo que me corresponde en justicia	0,718	0,484	0,516			
JD3	Resolviendo problemas el hotel, ha satisfecho mis necesidades	0,671	0,550	0,450			
JD1	El servicio que recibo de este hotel lo considero equitativo y justo	0,647	0,581	0,419			
JD4	Considero que recibo de este hotel lo acordado	0,639	0,592	0,408			
SATISFACCION DEL CLIENTE.....					4,45	0,797	0,567
SATC3	Este Hotel ha sido mejor de lo que yo esperaba	0,765	0,415	0,585			
SATC2	Estoy encantado con los servicios que ofrece este Hotel	0,763	0,418	0,582			
SATC1	Estoy muy satisfecho de mi estancia en este Hotel	0,730	0,467	0,533			

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. **0,945**

Prueba de esfericidad de Bartlett $\chi^2 = 17768$ gl: 1275 Sign.: ,000

* La varianza Explicada se refiere a cada constructo dentro del modelo en que se analiza.

SMC: Coeficiente de Regresión²; AVE: Varianza media extraída; RC: Fiabilidad Compuesta

Fuente: elaboración propia (2012)

Tabla 4.17. Modelo (2a) Estadística Descriptiva, fiabilidad de escalas y Correlaciones

Variables	M	SD	α^b	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) <i>Justicia Distributiva</i>	5,65	1,05	0,91						
(2) <i>Justicia Interpersonal</i>	6,07	0,89	0,95	,62***					
(3) <i>Justicia Procedimental</i>	5,04	0,96	0,69	,55***	,50***				
(4) <i>Lealtad</i>	5,35	1,31	0,94	,62***	,57**	,44***			
(5) <i>Comportamiento Cívico</i>	5,29	1,07	0,86	,53***	,50***	,45***	,50***		
(6) <i>Comport. Desviado</i>	1,79	1,06	0,87	-,13**	-,22***	-,07 ns	-,03 ns	-,08 ns	
(7) <i>Satisfacción del Cliente^b</i>	5,79	1,09	0,89	,60***	,61***	,43***	,85***	,47***	-,03 ns

N= 343; M: Media; SD: Desviación estándar; α^b : Alfa de Cronbach > 0,70; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; + $p < 0,1$

^b La satisfacción, en su relación con el Comportamiento, se analiza en un modelo aparte como variable resultado.

Fuente: elaboración propia (2012)

Tabla 4.18 ANOVA (inter-ítems), Modelo (2a)

Escala	Σx_i^2	gl ^a	$\Sigma x_i^2 / gl$	F	Sign.
JD*	0,24	3	0,08	0,20	<i>n.s.</i>
JI	13,28	6	2,21	8,94	$p < 0,001$
JP	1572,33	4	393,08	275,48	$p < 0,001$
LEALTAD	753,88	5	150,77	240,67	$p < 0,001$
CCB	138,79	6	23,13	20,30	$p < 0,001$
CDB	54,06	5	10,81	12,42	$p < 0,001$
SATC ^b	58,34	2	29,17	76,81	$p < 0,001$

gl^a: (número de ítems - 1); Todas las diferencias entre ítems de las diversas escalas son significativas.

SATC^b: Satisfacción del Cliente.

(*) La escala de Justicia Distributiva con los clientes parece no tener validez convergente, no obstante, dado que se trata de una escala directa, ampliamente utilizada y no adaptada, se toma como válida entendiendo que los resultados muestrales en esta ocasión no son representativos para validarla. Hay que tener en cuenta que la fiabilidad compuesta es alta (0,91), muy superior al valor de 0,70 adoptado normalmente.

Fuente: elaboración propia (2012)

Se indican las tablas (ver Tabla 4.17) correspondientes a las correlaciones, estadísticos y fiabilidad, así como la del análisis adicional de la varianza ANOVA (ver Tabla 4.18) para las variables del modelo (2a) de los clientes. La alta significación de la hipótesis de contraste entre los indicadores de las escalas de Justicia Distributiva e Interpersonal hacia los clientes, indica su validez convergente. No así, la de la escala de Justicia Distributiva que no es significativa, lo que podría suponer la existencia de ligeras diferencias entre los conceptos medidos por sus indicadores.

Las correlaciones entre las tres variables de Justicia Percibida por los Clientes son inferiores a 0,62; lo que podría descartar, en principio, la multicolinealidad entre ellas. Sin embargo, los resultados de la comparación del ajuste de los modelos de seis y un factores, indican que el modelo de 6 factores ($\chi^2 = 1499,86$, $df = 545$, $p < 0,001$; GFI = 0,85; CFI = 0,908; IFI = 0,90;

TLI = 0,89; NFI = 0,88; RMSEA = 0,06) tiene un ajuste aceptable y, comparado con el modelo de 1 factor ($\chi^2 = 5370,34$, $df = 560$, $p < 0,001$; GFI = 0,41; CFI = 0,51; IFI = 0,51; NFI = 0,0,48; TLI = 0,48; RMSEA = 0,15), presenta un mejor ajuste. Por ello, el CFA apoya la diferenciación entre las seis variables del estudio.

4.3.1.2 Análisis del ajuste de los modelos de mediación

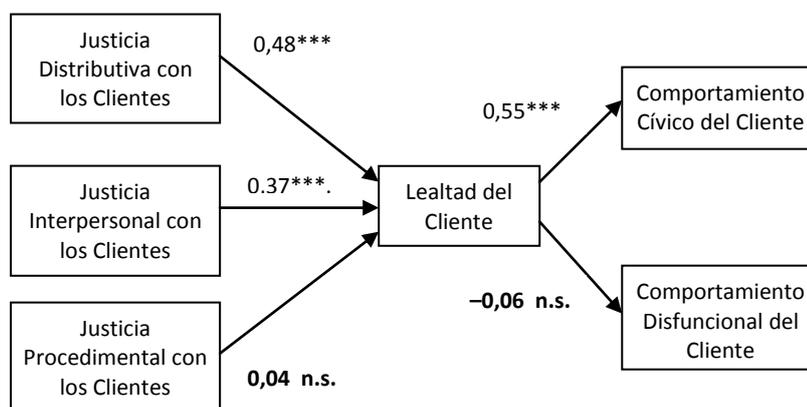
De acuerdo con lo ya comentado en los capítulos anteriores, y según se indica en la Tabla 4.19, los índices de este submodelo (2a), presentan un buen ajuste para el modelo hipotetizado ($\chi^2 = 1937,80$; $gl = 555$; $\chi^2/gl = 3,49$; NFI = 0,91; IFI = 0,96; TLI = 0,94; CFI = 0,96; RMSEA = 0,07). Los coeficientes estructurales del modelo de la hipótesis, completamente mediado (figura 4.27), indican que la Justicia percibida por los clientes (en las dimensiones Distributiva e Interpersonal), tiene una relación fuerte, positiva y significativa con la Lealtad del Cliente (Distributiva: $\beta = 0,48$; $p < 0,001$; Interpersonal: $\beta = 0,37$; $p < 0,001$). Sin embargo, la Justicia Procedimental ($\beta = 0,04$; n.s.), en este caso, no tiene relación significativa. Las relaciones entre la Lealtad y los Comportamientos de los clientes (CCB/CDB) se comportan de diferente forma, mientras que la relación entre la Lealtad y el CCB es fuerte, positiva y significativa ($\beta = 0,55$; $p < 0,001$), la relación de ésta con el CDB no existe ($\beta = -0,06$; n.s.) Estos resultados apoyan solo parcialmente las hipótesis H7b y H7b, en lo que respecta a la relación mediada entre las Justicias Distributiva e Interpersonal, percibidas por los clientes en la organización hotelera en la que se alojan y el Comportamiento Cívico, de a través de la Lealtad.

El modelo parcialmente mediado y el completamente mediado son similares. Sólo la relación entre la Lealtad y el Comportamiento Disfuncional del Cliente, se hace más significativas en el modelo parcialmente mediado (ver la Tabla 4.19). La diferencia de los valores de Chi-cuadrado entre el modelo parcialmente mediado y el completo hipotetizado es significativa ($\Delta\chi^2 = 76,14$; $gl = 6$; $\Delta[\chi^2/gl] = 12,69$).

En este caso, los coeficientes estructurales del modelo de la hipótesis, parcialmente mediado, indican que la Justicia Percibida por los clientes, al igual que el mediado totalmente, tiene, en todas sus dimensiones, relaciones significativas con el Comportamiento Cívico (Distributiva: $\beta = 0,24$; $p < 0,001$), (Interpersonal: $\beta = 0,23$; $p < 0,001$), y (Procedimental: $\beta = 0,18$; $p < 0,01$), pero no con el Disfuncional (Distributiva: $\beta = -0,02$; n.s.), y que la Lealtad del Cliente, tiene relación significativa con los dos comportamientos CCB/CDB ($\beta = 0,26$; $p < 0,001$ y $\beta = -0,15$; $p < 0,05$, respectivamente) (ver Tabla 4.19 para ambos casos), a diferencia de lo que sucede en el modelo completamente mediado en el que no existe relación entre la Lealtad y el Comportamiento Disfuncional del Cliente ($\beta = -0,06$; n.s.).

La figura 4.26 representa un path-diagrama que muestra las relaciones entre las diferentes variables observadas, donde las variables latentes o factores no observados se representan en rectángulos con el fin de simplificar el diagrama del modelo, dado el alto número de variables observadas que comprende.

Fig. 4.26 Modelo-(2a) cliente: justicia percibida por los clientes y comportamiento, mediado por la lealtad



Nota: $N = 343$. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. $\chi^2 [555, 343] = 1938$; $df=555$; $GFI=0,89$; $CFI=0,96$; $NFI= 0,91$; $RMSEA=0,07$.

Fuente: elaboración propia (2012)

Revisando la Tabla 4.19, los datos revelan que, aunque el modelo parcialmente mediado incluye las dos relaciones directas (modelo menos

constreñido), no presenta, sin embargo, como ya se ha indicado, un mejor ajuste en los datos (χ^2_{pm} : 1861, $gl=549$; $GFI= 0,86$; $NFI= 0,89$; y, χ^2_{tm} : 1937, $gl=555$; $GFI= 0,89$; $NFI= 0,91$), lo que sugiere que el SEM se ajusta mejor en el modelo donde la lealtad media totalmente, que en el que lo hace de manera parcial.

Tabla 4.19 *Chi-cuadrado e índices de ajuste de los modelos comparados de mediación total y parcial de la lealtad entre la Justicia Percibida por el Cliente y el CCB/CDB. Modelo (2a)*

MODELO (2a) : Justicia Percibida por Clientes → Lealtad → CCB y CDB							
COMPARATIVA DE MODELOS		PARCIAL MEDIADO		TOTAL MEDIADO (*)		NO MEDIADO	
		B	Sign.	B	Sign.	B	Sign.
LEALT	← JPD	,478	***	,480	***		
LEALT	← JPP	,036	n.s.	,042	n.s.		
LEALT	← JPI	,365	***	,369	***		
CCB	← LEALT	,257	***	,550	***		
CDB	← LEALT	-,148	*	-,062	n.s.		
CCB	← JPD	,236	***	,264	***	,353	***
CDB	← JPD	-,019	n.s.	-,030	+	,054	n.s.
CCB	← JPP	,183	***	,023	*	,195	***
CDB	← JPP	-,136	*	-,002	+	-,131	*
CCB	← JPI	,229	***	,203	***	,318	***
CDB	← JPI	-,258	***	-,107	***	-,204	***
INDICES DE AJUSTE	Chi ² (gl)	1.976 (549)		1.937 (555)		1.416 (371)	
	Chi ² /gl	3,60		3,49		3,82	
	NFI	,894		,917		,811	
	GFI	,868		,892		,775	
	IFI	,939		,962		,854	
	TLI	,918		,942		,839	
	CFI	,938		,961		,853	
	RMSEA	,078		,071		,091	
Nivel de Significación: *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05; + p<0,1; n.s. (No Significativo)							
(*) Las relaciones directas se obtienen considerando los efectos indirectos del modelo totalmente mediado ($\beta_{im} \times \beta_{md}$) y aplicando el Test de Sobel ($z>1,96$ y significativo)							
Para una descripción de los índices ver Tabla 4.3							
LEALT: Lealtad del Cliente; JPD: Justicia Distributiva Percibida por el cliente; JPP: Procedimental; JPI: Interpersonal; CCB: Comportamiento cívico del cliente; CDB: Comportamiento disfuncional del cliente.							

Fuente: elaboración propia (2012)

La variación de chi-cuadrado es significativa ya que es superior a 2 por cada grado de libertad y la tercera condición de Baron y Kenny (1986) se cumple: la Justicia Percibida por los clientes del Hotel (en sus tres dimensiones), no estaba muy correlacionada inicialmente con el OCB y el DWB (solo la Distributiva e Interpersonal tienen coeficientes de correlación próximos a 0,50 con el CCB) (ver Tabla 4.17) y, además, cuando se añadió la variable de Lealtad del Cliente, las uniones directas, en el modelo parcialmente mediado, entre los dos comportamientos CCB/CDB y las Justicias Distributiva, Interpersonal y Procedimental de los clientes, siguieron siendo significativas (a excepción de la dimensión procedimental que pasó a no serlo).

La relación directa entre la Justicia Distributiva con el CDB no es significativa, siéndolo el resto de relaciones. Además, el modelo se ajusta ligeramente mejor con la mediación de la Lealtad, y las relaciones de dos de las tres dimensiones de la Justicia Percibida por los clientes (la Interpersonal y la distributiva), con dicha variable mediadora (la lealtad), y de ésta con la conducta cívica, se verifican de forma significativa. El efecto de la Lealtad sobre el comportamiento desviado del empleado es menos significativo si no consideramos las relaciones directas ($\beta_{tm} = -0,06$, n.s.; frente a $\beta_{pm} = -0,15$; $p < 0,05$).

4.3.1.3 Comprobación de Hipótesis: modelo (2a)

A continuación comprobaremos las diferentes hipótesis del modelo:

La Hipótesis **H9a** se cumple parcialmente. Existe una relación directa, positiva, fuerte y significativa, entre las tres dimensiones (la distributiva, la interpersonal y la procedimental) de la justicia percibida por los clientes en el Hotel, y su comportamiento cívico posterior.

La Hipótesis **H9b** se cumple. Existe mediación parcial de la lealtad del Cliente entre las tres dimensiones de la Justicia percibidas por los clientes, y su Comportamiento Cívico. Sin embargo, las relaciones son igual de significativas

sin la mediación de la Lealtad. Todo ello indica que, en este caso, La lealtad no ayuda a explicar, en mayor medida, la relación entre las diferentes dimensiones de la justicia percibida por los clientes y el CCB.

La Hipótesis **H10a** se cumple solo parcialmente. Existe una relación negativa y significativa, entre las justicias interpersonal y procedimental, percibidas por los clientes, y su comportamiento disfuncional posterior. Sin embargo, la relación de la dimensión distributiva, no es significativa.

La Hipótesis **H10b** se cumple solo parcialmente. Existe mediación parcial de la lealtad del Cliente entre dos de las dimensiones de la Justicia percibidas por los clientes (Interpersonal y Procedimental), y su Comportamiento Disfuncional. Sin embargo, las relaciones son igual de significativas sin la mediación de la Lealtad (a excepción, y de una forma muy débil, en la relación con la justicia distributiva). Todo ello indica que, en este caso, La lealtad no ayuda a explicar, en mayor medida, la relación entre las diferentes dimensiones de la justicia percibida por los clientes y el CDB.

Como ya se apuntó en la revisión de la literatura, aquellos aspectos relacionados con la justicia percibida por los clientes, en la interacción con otras personas, les afectan en mayor medida a su comportamiento y, esta influencia, puede ser explicada, principalmente, a través de la lealtad de los clientes hacia la organización.

Por último, en la Tabla 4.20 se indican los parámetros estimados para el mejor ajuste del modelo. La confirmación de los efectos indirectos sobre el CCB ($\beta_{dis} = 0,26^{***}$; $\beta_{int} = 0,20^{***}$ y $\beta_{pro} = -0,03$ n.s.) y el CDB ($\beta_{dis} = -0,03^+$; $\beta_{int} = -0,11^{***}$ y $\beta_{pro} = -0,02^*$) obtenidos de los resultados del SEM, es consistente con nuestra tesis de mediación, es decir, la Justicia, de manera parcial y para alguna de sus dimensiones, disminuye el CDB e incrementa el CCB a través de la Lealtad.

Tabla 4.20 Coeficientes de Regresión estandarizados del modelo completamente mediado

Constructos	B	t	Sign.
(F1) JUSTICIA DISTRIBUTIVA CON EL CLIENTE			
X01	0,85	18,71	.0000
X02	0,93	21,30	.0000
X03	0,79	17,07	.0000
X04	0,82		
(F2) JUSTICIA INTERPERSONAL CON EL CLIENTE			
X05	0,78	18,82	.0000
X06	0,86	22,46	.0000
X07	0,91	26,02	.0000
X08	0,90	25,30	.0000
X09	0,90	24,91	.0000
X10	0,85	22,20	.0000
X11	0,88		
(F3) JUSTICIA PROCEDIMENTAL CON EL CLIENTE			
X12	0,92	16,51	.0000
X13	0,92	16,53	.0000
X14	0,58	10,38	.0000
X15	0,54	9,54	.0050
X16	0,72		
(F4) LEALTAD DEL CLIENTE			
Y17	0,93	13,03	.0000
Y18	0,94	13,09	.0000
Y19	0,93	12,96	.0000
Y20	0,86	12,42	.0000
Y21	0,84	12,16	.0000
Y22	0,60		
(F5) COMPORTAMIENTO CIVICO DEL CLIENTE			
Y23	0,64		
Y24	0,69	10,73	.0000
Y25	0,61	9,70	.0000
Y26	0,78	11,74	.0000
Y27	0,70	10,87	.0000
Y28	0,50	8,00	.0000
Y29	0,72	11,08	.0000
(F6) COMPORTAMIENTO DISFUNCIONAL DEL CLIENTE			
Y30	0,70	12,28	.0000
Y31	0,80	13,96	.0000
Y32	0,82	14,24	.0000
Y33	0,73	12,75	.0000
Y34	0,65	11,30	.0000
Y35	0,73		

Fuente: elaboración propia (2012)

4.3.2 Análisis de Resultados del Modelo (2b) Clientes: Justicia Percibida (Distributiva, Interpersonal y Procedimental) por los Clientes, como TP, sobre los empleados

En este submodelo (2b), las variables a estudiar son las mismas que en el anterior excepto las percepciones de justicia. En este análisis se tendrán en cuenta aquellos indicadores relacionados con las escalas que corresponden a la justicia Distributiva, Interpersonal y Procedimental en referencia a las percepciones que los clientes tienen sobre el trato dado a los empleados, dentro de los Hoteles, por la organización.

El proceso de análisis es el mismo que en el capítulo ya explicado 4.2.1, evitándose en éste, por tanto, la repetición de cuestiones teóricas y reflejándose, en consecuencia, únicamente, los nuevos valores para este modelo. Los valores medios para las tres dimensiones (DIP) de la Justicia Percibida por los clientes sobre los Empleados como terceras partes (JDTPC_E; JITPC_E y JPTPC_E) para cada una de ellas son (ver Tabla 4.21): 5,11 para la Distributiva; 5,22 para la Interpersonal; y, 5,00 para la Procedimental. Asimismo, los intervalos de rango de las cargas factoriales en el EFA realizado son: desde 0,67 a 0,73 para la JDTP; 0,83 a 0,85 para la JITP; y 0,81 a 0,87 para la JPTP (ver Tabla 4.16)

Se indican las tablas (ver Tabla 4.21) correspondientes a las correlaciones, estadísticos y fiabilidad, así como la del análisis adicional de la varianza ANOVA (ver Tabla 4.22) para las tres nuevas variables del modelo. La alta significación de la hipótesis de contraste entre los indicadores de las escalas de Justicia Procedimental e Interpersonal hacia los clientes, indica su validez convergente. No así, la de la escala de Justicia Distributiva, cuya significación es menor (al 95% de confianza) lo que podría suponer la existencia de ligeras diferencias entre los conceptos medidos por sus indicadores.

Las correlaciones entre las tres variables de Justicia Percibida por las Terceras Partes sobre los Clientes son mayores de 0,75; lo que podría indicar

cierto grado de multicolinealidad entre ellas, en especial entre la dimensión Procedimental y la Interpersonal. Sin embargo, los resultados de la comparación del ajuste de los modelos de seis y un factores, indican que el modelo de 6 factores ($\chi^2 = 1198,21$, $gl = 449$, $p < 0,001$; GFI = 0,84; CFI = 0,93; IFI = 0,93; TLI = 0,92; NFI = 0,89; RMSEA = 0,065) tiene un ajuste aceptable y, comparado con el modelo de 1 factor ($\chi^2 = 5987,91$, $gl = 464$, $p < 0,001$; GFI = 0,37; CFI = 0,49; IFI = 0,49; NFI = 0,36; TLI = 0,45; RMSEA = 0,18), presenta un mejor ajuste. Por ello, el CFA apoya la diferenciación entre las seis variables del estudio.

Tabla 4.21. Modelo (2b) Estadística Descriptiva, fiabilidad de escalas y Correlaciones

Variables	M	SD	α^b	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) <i>JDTPC_E</i>	5,11	1,06	0,95						
(2) <i>JITPC_E</i>	5,22	1,05	0,97	,75***					
(3) <i>JPTPC_E</i>	5,00	1,05	0,95	,77***	,79***				
(4) <i>Lealtad</i>	5,35	1,31	0,94	,49***	,42***	,40***			
(5) <i>Comportamiento Cívico</i>	5,29	1,07	0,86	,44***	,36***	,41***	,50***		
(6) <i>Comport. Desviado</i>	1,79	1,06	0,87	-,04 ns	-,05 ns	-,01 ns	-,03 ns	-,08 ns	
(7) <i>Satisfacción del Cliente^b</i>	5,79	1,09	0,89	,52***	,44***	,44***	,85***	,47***	-,03 ns

N= 343; M: Media; SD: Desviación estándar; α^b : Alfa de Cronbach > 0,70; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; + $p < 0,1$
^b La satisfacción, en su relación con el Comportamiento, se analiza en un modelo aparte como variable resultado.

Fuente: elaboración propia (2012)

Tabla 4.22 ANOVA (inter-ítems), Modelo (2b)

Escala	Σx_i^2	gl ^a	$\Sigma x_i^2 / gl$	F	Sign.
JDTPC_E	11,73	4	2,93	10,38	<i>n.s.</i>
JITPC_E	1,69	3	0,56	4,30	$p < 0,01$
JPTPC_E	3,24	3	1,08	4,93	$p < 0,01$

gl^a: (número de ítems - 1); Todas las diferencias entre ítems de las diversas escalas son significativas.

SATC^b: Satisfacción del Cliente.

Fuente: elaboración propia (2012)

(*) La escala de Justicia Distributiva percibida por los clientes sobre los empleados parece no tener validez convergente, no obstante, dado que se trata de una escala directa, ampliamente utilizada y no adaptada, se toma como válida entendiendo que los resultados muestrales en esta ocasión no son representativos para validarla. Hay que tener en cuenta que la fiabilidad compuesta es alta (0,91), muy superior al valor de 0,70 adoptado normalmente.

4.3.2.1 Análisis del ajuste de los modelos de mediación

De acuerdo con lo ya comentado en los capítulos anteriores, y según se indica en la Tabla 4.23, los índices de este submodelo (2b), presentan un buen ajuste para el modelo hipotetizado ($\chi^2 = 1894,39$; $gl = 459$; $\chi^2/gl = 4,12$; $NFI = 0,91$; $IFI = 0,96$; $TLI = 0,94$; $CFI = 0,96$; $RMSEA = 0,07$). Los coeficientes estructurales del modelo de la hipótesis, completamente mediado (figura 4.28), indican que la Justicia percibida por los clientes en el trato dado a los empleados por la organización (en las dimensiones Distributiva e Interpersonal), tiene una relación positiva y significativa con la Lealtad del Cliente (Distributiva: $\beta = 0,48$; $p < 0,001$; Interpersonal: $\beta = 0,13$; $p < 0,01$). Sin embargo, la Justicia Procedimental ($\beta = -0,07$; n.s.), en este caso, no tiene relación significativa. Las relaciones entre la Lealtad y los Comportamientos de los clientes (CCB/CDB) se establecen de diferente forma. Mientras que la relación entre la Lealtad y el CCB es fuerte, positiva y significativa ($\beta = 0,58$; $p < 0,001$), la relación de ésta con el CDB no existe ($\beta = -0,06$; n.s.) Estos resultados apoyan solo parcialmente las hipótesis H11b y H12b, en lo que respecta a la relación mediada entre las Justicias Distributiva e Interpersonal, percibidas por los clientes sobre los empleados, en la organización hotelera en la que se alojan y el Comportamiento Cívico y Disfuncional de aquellos, a través de la Lealtad.

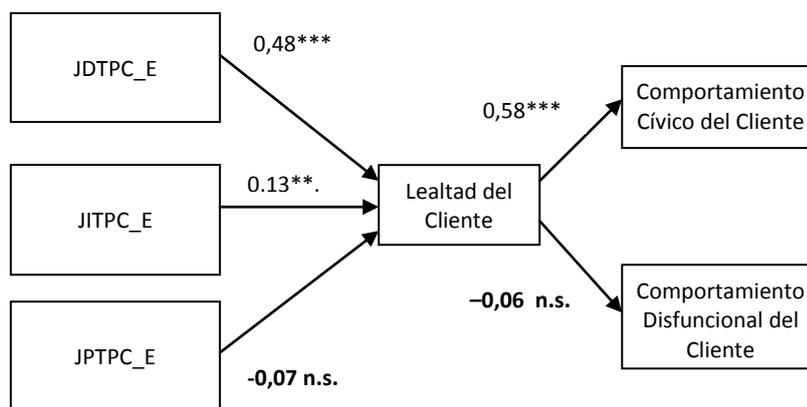
El modelo parcialmente mediado y el completamente mediado son prácticamente iguales (ver la Tabla 4.23). La diferencia de los valores de Chi-cuadrado entre el modelo parcialmente mediado y el completo hipotetizado es significativa ($\Delta\chi^2 = 32,38$; $gl = 6$; $\Delta[\chi^2/gl] = 5,39$).

En este caso, los coeficientes estructurales del modelo de la hipótesis, parcialmente mediado, indican que la Justicia Percibida por los clientes sobre los empleados, al igual que el modelo mediado totalmente, tienen, en todas sus dimensiones, relaciones significativas con el Comportamiento Cívico (Distributiva: $\beta = 0,28$; $p < 0,001$), (Interpersonal: $\beta = 0,08$; $p < 0,011$), y

(Procedimental: $\beta = 0,14$; $p < 0,01$), pero no con el Disfuncional (Distributiva: $\beta = -0,03$; n.s.). En el caso del modelo parcialmente mediado existe relación significativa entre la JITPC_E y el CDB, lo que no ocurre en el totalmente mediado. Asimismo, la Lealtad del Cliente, en ambos modelos, tiene relación significativa con el comportamiento cívico (CCB), ($\beta = 0,58$; $p < 0,001$) pero no con el Disfuncional ($\beta = -0,06$; n.s.) (Ver Tabla 4.23 para ambos casos).

La figura 4.27 representa un path-diagrama que muestra las relaciones entre las diferentes variables observadas, donde las variables latentes o factores no observados se representan en rectángulos con el fin de simplificar el diagrama del modelo, dado el alto número de variables observadas que comprende.

Fig. 4.27 Modelo-(2b) cliente: justicia percibida por los clientes y comportamiento, mediado por la lealtad



Nota: $N = 343$. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. $\chi^2 [459, 343] = 1894$; $df=459$; $GFI=0,89$; $CFI=0,96$; $NFI= 0,92$; $RMSEA=0,07$.

Fuente: elaboración propia (2012)

Revisando la Tabla 4.23, los datos revelan que, aunque el modelo parcialmente mediado incluye las dos relaciones directas (modelo menos constreñido), no presenta, sin embargo, como ya se ha indicado, un mejor ajuste en los datos (χ^2_{pm} : 1862, $gl=453$; $GFI= 0,87$; $NFI= 0,89$; y, χ^2_{tm} : 1941, $gl=459$; $GFI= 0,89$; $NFI= 0,91$), lo que sugiere que el SEM se ajusta mejor en el

modelo donde la Lealtad media totalmente, que en el que lo hace de manera parcial.

Tabla 4.23 Chi-cuadrado e índices de ajuste de los modelos comparados de mediación total y parcial de la lealtad entre la Justicia Percibida por el Cliente, como TP, sobre los empleados y el CCB/CDB. Modelo (2b)

MODELO (2b) : Justicia Terceras Partes ⁽⁺⁾ → Lealtad → CCB y CDB							
COMPARATIVA DE MODELOS		PARCIAL MEDIADO		TOTAL MEDIADO (*)		NO MEDIADO	
		B	Sign.	B	Sign.	B	Sign.
LEALT	← JDTPC_E	,476	***	,480	***		
LEALT	← JPTPC_E	-,072	n.s.	-,073	n.s.		
LEALT	← JITPC_E	,130	**	,131	**		
CCB	← LEALT	,463	***	,582	***		
CDB	← LEALT	-,031	n.s.	-,063	n.s.		
CCB	← JDTPC_E	,181	**	,279	***	,403	***
CDB	← JDTPC_E	-,072	n.s.	-,030	n.s.	-,082	n.s.
CCB	← JPTPC_E	,201	***	,142	**	,171	**
CDB	← JPTPC_E	,144	**	,118	**	,134	**
CCB	← JITPC_E	-,040	n.s.	,076	**	,000	n.s.
CDB	← JITPC_E	-,107	+	-,008	n.s.	-,102	+
INDICES DE AJUSTE	Chi ² (gl)	1908 (453)		1.894(459)		1452 (293)	
	Chi ² /gl	4,21		4,12		4,95	
	NFI	,898		,935		,828	
	GFI	,879		,899		,766	
	IFI	,945		,965		,898	
	TLI	,929		,942		,883	
	CFI	,948		,961		,895	
	RMSEA	,083		,075		,102	
(+) Las Terceras Partes son los clientes respecto a los empleados del establecimiento Nivel de Significación: *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05; + p<0,1; n.s. (No Significativo)							
(*) Las relaciones directas se obtienen considerando los efectos indirectos del modelo totalmente mediado (β _{im} x β _{md}) y aplicando el Test de Sobel (z>1,96; i.c.: 95%; y significativo)							
Para una descripción de los índices ver Tabla 4.3							
LEALT: Lealtad del Cliente; JDTPC_E: Justicia Distributiva Percibida por el cliente como Tercera Parte sobre el Empleado; JPTPC_E: Ídem Procedimental; JITPC_E: Ídem Interpersonal; CCB: Comportamiento cívico del cliente; CDB: Comportamiento disfuncional del cliente.							

Fuente: elaboración propia (2012)

La variación de chi-cuadrado es significativa ya que es superior a 2 por cada grado de libertad y la tercera condición de Baron y Kenny (1986) se cumple: la Justicia Percibida por los clientes del Hotel (en sus tres dimensiones), no estaba muy correlacionada inicialmente con el OCB y el DWB (en el caso del CCB son inferiores a 0,44 y con el CDB las correlaciones no son significativas; ver Tabla 4.21) y, además, cuando se añadió la variable de Lealtad del Cliente, las uniones directas, en el modelo parcialmente mediado, entre los dos comportamientos CCB/CDB y las Justicias Distributiva, Interpersonal y Procedimental de los clientes percibidas sobre los empleados, siguieron siendo significativas (a excepción de la dimensión interpersonal con el CCB, que pasó a no serlo).

La relación directa entre la Justicia Distributiva con el CDB no es significativa, siéndolo el resto de relaciones (la relación entre la JITPC_E y el CDB se hace débilmente significativa en la mediación parcial). Además, el modelo se ajusta ligeramente mejor con la mediación de la Lealtad, y las relaciones de dos de las tres dimensiones de la Justicia Percibida por los clientes (la Interpersonal y la distributiva) sobre los empleados, con dicha variable mediadora (la lealtad), y de ésta con la conducta cívica, se verifican de forma significativa. El efecto de la Lealtad sobre el comportamiento desviado del empleado no es significativo tanto si consideramos, como no lo hacemos, las relaciones directas ($\beta_{tm} = -0,06$, n.s.; frente a $\beta_{pm} = -0,03$; n.s.)

4.3.2.2 Comprobación de Hipótesis: modelo (2b)

A continuación comprobaremos las diferentes hipótesis del modelo:

La Hipótesis H11a se cumple solo parcialmente. Existe una relación positiva, y significativa, entre las dimensiones distributiva y procedimental de la justicia percibida por los clientes, sobre los empleados, en el Hotel, y su comportamiento cívico posterior. Sin embargo, dicha relación no se cumple entre la justicia interpersonal y el CCB.

La Hipótesis **H11b** se cumple parcialmente. Existe mediación parcial de la lealtad del Cliente entre las dimensiones distributiva y procedimental de la Justicia percibida por los clientes sobre los empleados, y su Comportamiento Cívico. No existe relación significativa entre la justicia interpersonal percibida por los clientes sobre los empleados y el CCB. Sin embargo, las relaciones son igual de significativas sin la mediación de la Lealtad. Todo ello indica que, en este caso, La lealtad no ayuda a explicar, en mayor medida, la relación entre las diferentes dimensiones de la justicia percibida por las terceras partes y el CCB.

La Hipótesis **H12a** se cumple solo parcialmente. Existe una relación negativa y no muy significativa, entre las justicias interpersonal y procedimental, percibidas por los clientes sobre los empleados, y su comportamiento disfuncional posterior. Sin embargo, la relación de la dimensión distributiva no es significativa.

La Hipótesis **H12b** se cumple solo parcialmente. Existe una mediación parcial débil de la lealtad del Cliente entre dos de las dimensiones de la Justicia percibidas por los clientes (Interpersonal y Procedimental), y su Comportamiento Disfuncional. Sin embargo, las relaciones son igual de significativas sin la mediación de la Lealtad (a excepción, y de una forma muy débil, en la relación con la justicia distributiva en un modelo totalmente mediado). Todo ello indica que, en este caso, La lealtad no ayuda a explicar, la relación entre las diferentes dimensiones de la justicia percibida por las terceras partes y el CDB.

Como ya se apuntó en la revisión de la literatura, aquellos aspectos relacionados con la justicia percibida por los clientes, en la interacción con otras personas, les afectan en mayor medida a su comportamiento y, esta influencia, puede ser explicada, principalmente, a través de la lealtad de los clientes hacia la organización.

Por último, en la Tabla 4.24 se indican los parámetros estimados para el mejor ajuste del modelo. La confirmación de los efectos indirectos sobre el

CCB ($\beta_{dis} = 0,28^{***}$; $\beta_{int} = 0,08^{**}$ y $\beta_{pro} = 0,14^{**}$) y el CDB ($\beta_{dis} = -0,03^{+}$; $\beta_{int} = -0,01$ n.s.; y $\beta_{pro} = 0,11^{**}$) obtenidos de los resultados del SEM, es consistente con nuestra tesis de mediación, es decir, la Justicia, de manera parcial y para alguna de sus dimensiones, disminuye el CDB e incrementa el CCB a través de la Lealtad.

Tabla 4.24 Coeficientes de Regresión estandarizados del modelo completamente mediado (Modelo 2b)

Constructos	B	t	Sign.
(F1) JUSTICIA DISTRIBUTIVA TP CLIENTE-EMPLEADO			
X01	0,77	18,12	.0000
X02	0,93	26,35	.0000
X03	0,94	27,55	.0000
X04	0,88		
(F2) JUSTICIA INTERPERSONAL TP CLIENTE-EMPLEADO			
X05	0,92	24,12	.0000
X06	0,96	25,35	.0000
X07	0,96	25,40	.0000
X08	0,93		
(F3) JUSTICIA PROCEDIMENTAL TP CLIENTE-EMPLEADO			
X09	0,85		
X10	0,94	18,25	.0000
X11	0,95	19,05	.0000
X12	0,91	19,95	.0000
X13	0,93	26,55	.0000

Fuente: elaboración propia (2012)

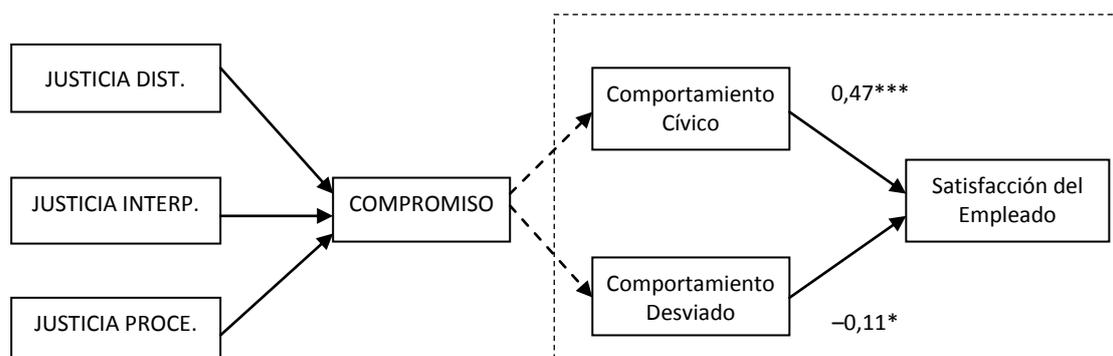
4.4 Relación entre los comportamientos (de empleados y clientes) y su satisfacción con la organización

Por último y para completar el modelo es necesario identificar el carácter de las relaciones causales entre cada uno de los tipos de comportamiento, tanto de los empleados como de los clientes, y el grado de satisfacción que éstos poseen (el uno con su trabajo y, el otro, con su estancia en el Hotel).

Para ello, relacionamos las variables en dos submodelos en los que se utiliza como variable resultado (según se dedujo de la literatura en el capítulo 1), las satisfacciones de los empleados y de los clientes (medidas según se explica en el capítulo de mediciones y escalas de medida). Ambas se relacionan con el Comportamiento de empleados y clientes. Del planteamiento, ajuste y validez

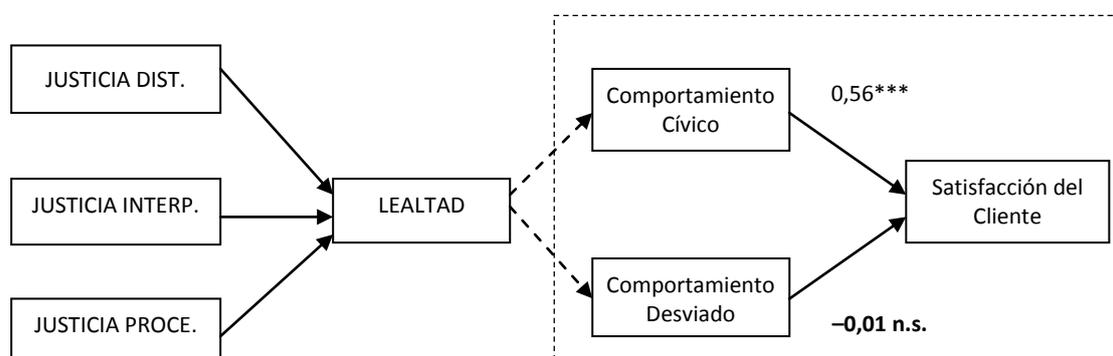
de los modelos, se deduce que existe una relación fuerte entre el OCB y la satisfacción de los trabajadores en su puesto de trabajo, pero ésta es débil entre el DWB y la satisfacción. Por el contrario, en el caso de la satisfacción de los clientes, ésta se relaciona de forma fuerte y positiva con el CCB, pero el comportamiento Disfuncional del cliente no presenta relación causal alguna con su satisfacción. A continuación en las figuras 4.28 y 4.29, indicamos los coeficientes estructurales estandarizados y los índices de ajuste, del modelo final que se resume (conjuntamente con los otros analizados) en el capítulo 4.5 siguiente.

Fig. 4.28 Relación entre el comportamiento de los empleados y su satisfacción en el trabajo



Nota: $N = 204$. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$. $\chi^2 [525, 343] = 1113$; $gl=525$; $GFI=0,86$; $CFI=0,89$; $NFI: 0,87$; $RMSEA=0,07$.

Fig. 4.29 Relación entre el comportamiento de los clientes y su satisfacción dentro de la organización



Nota: $N = 343$. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$. $\chi^2 [101, 343] = 411$; $gl=101$; $GFI=0,89$; $CFI=0,90$; $NFI: 0,89$; $RMSEA=0,06$.

Fuente: elaboración propia (2012)

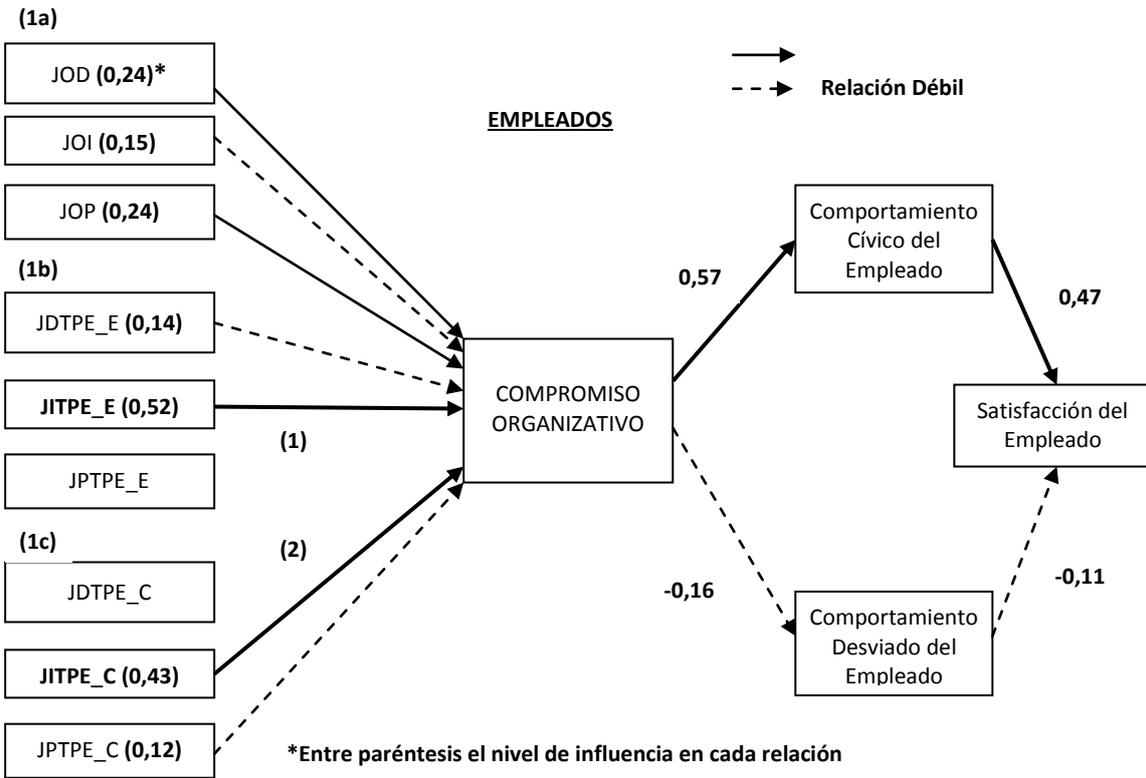
En conclusión se puede considerar que un mayor comportamiento cívico, tanto de los empleados como de los clientes, dentro de la organización hotelera, originará que su actitud, de estar satisfecho con lo que recibe, aumente. De aquí podemos concluir que se confirman las hipótesis H7 y H8 respecto a la relación existente entre las conductas de los empleados del Hotel y su satisfacción en el trabajo, y la hipótesis H13 en la relación con la conducta CCB de los clientes. Si embargo parece que no existe relación entre la conducta disfuncional y la satisfacción del cliente, no verificándose, por tanto, la hipótesis H14.

4.5 Resumen de los cinco submodelos

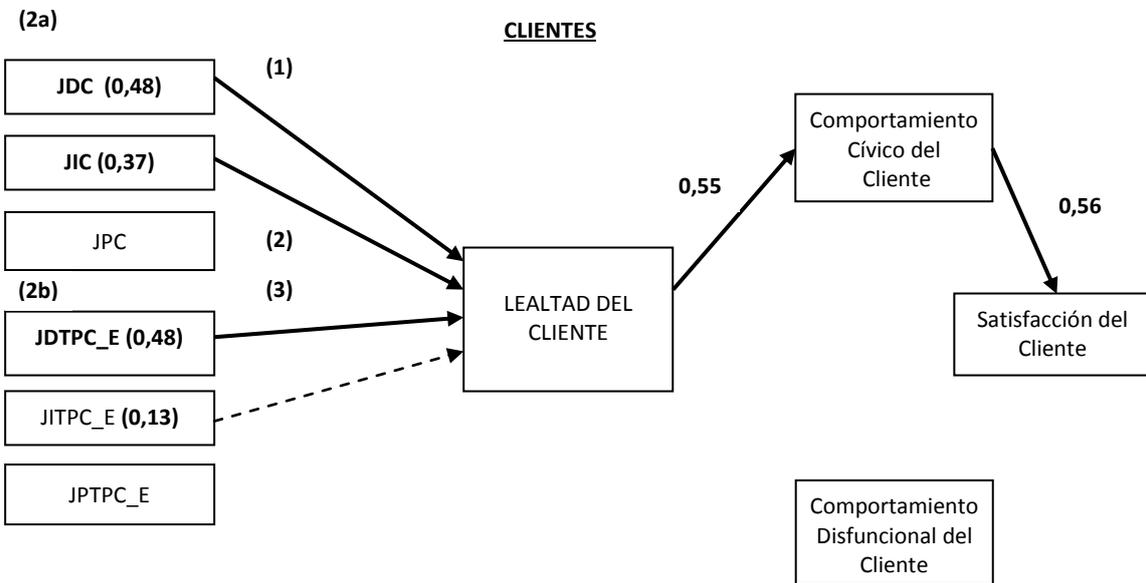
Finalmente, para resumir todos los comentarios realizados en los capítulos de análisis de resultados, procedemos a compendiar en un único modelo, tal como se planteó en la figura 2.2 del Capítulo 2, los cinco submodelos analizados. En la figura 4.30 en la que se establecen las relaciones más significativas de los dos modelos (empleados y clientes), diferenciamos las relaciones fuertemente significativas (con flechas sólidas) de las débilmente significativas (flechas a trazos) o de las no significativas (sin flecha de unión), e indicamos los coeficientes estructurales que especifican el grado de relación (influencia) existente entre las variables independientes con las dependientes, y el de las dependientes entre si.

En la Tabla 4.25 resumimos el cumplimiento, o no, de todos los contrastes de hipótesis que planteamos en el desarrollo de nuestra tesis a partir de la revisión previa de la literatura y una vez analizados estadísticamente todos los submodelos necesarios que se han planteado para, a partir de los datos reunidos, probar empíricamente que tales hipótesis se cumplen o no. Se relacionan las 24 hipótesis planteadas y se indica, para cada dimensión de la justicia percibida, si se cumplen o no. Cada hipótesis se divide en dos, la (a) con relación directa entre las variables y, la (b) con relación de mediación. En 7 ocasiones, se verifica la relación de mediación, en especial con la variable justicia distributiva como independiente (destacadas en negrita).

Fig. 4.30 Resumen de relaciones entre los constructos de los diferentes modelos analizados. (Fuente: elaboración propia, 2012)



(1) (2): Si un empleado en el Hotel percibe un mejor trato personal a los clientes o a sus compañeros, se compromete más con el Hotel, su comportamiento cívico aumenta, y su satisfacción global es mucho mayor. Cada nivel de percepción de (buen)trato le supone un incremento en su satisfacción entre un 10% y un 15%. El trato equitativo y los procedimientos justos incrementarán su satisfacción en un 6%.



(1)(2)(3): Si a un cliente en el Hotel se le da un mejor trato personal y se es más equitativo con él y con los empleados, por parte de la organización, tal cliente será más leal a dicho Hotel, su comportamiento cívico durante su alojamiento aumentará, y su satisfacción global final será mucho mayor. Cada nivel de percepción de justicia y (buen)trato supone un incremento en su satisfacción entre un 10% y un 15%.

Tabla 4.25 Resumen del cumplimiento de las diferentes hipótesis de todos los modelos propuestos

HIPÓTESIS	RELACION	DISTRIB.	INTERP.	PROCED.
H1a:	JOP → OCB	no	si	si
H1b:	JOP → CO → OCB	si	no	si
H2a:	JOP → DWB	no	si	si
H2b:	JOP → CO → DWB	si	si	no
H3a:	JTPE_E → OCB	no	si	no
H3b:	JTPE_E → CO → OCB	si	si	no
H4a:	JTPE_E → DWB	no	si	no
H4b:	JTPE_E → CO → DWB	si	si	no
H5a:	JTPE_C → OCB	no	si	si
H5b:	JTPE_C → CO → OCB	no	si	si
H6a:	JTPE_C → DWB	si	no	si
H6b:	JTPE_C → CO → DWB	no	si	no
H7:	OCB → SATE	si		
H8:	DWB → SATE	si		
H9a:	JPC → CCB	si	si	si
H9b:	JPC → LEAL → CCB	si	si	si
H10a:	JPC → CDB	no	si	si
H10b:	JPC → LEAL → CDB	si	no	no
H11a:	JTPC_E → CCB	si	no	si
H11b:	JTPC_E → LEAL → CCB	si	no	si
H12a:	JTPC_E → CDB	no	si	si
H12b:	JTPC_E → LEAL → CDB	si	si	si
H13:	CCB → SATC	si		
H14:	CDB → SATC	no		

JOP: justicia organizativa percibida por los empleados; **OCB:** Comportamiento Cívico Organizativo; **CO:** Compromiso Organizativo de los empleados; **DWB:** Comportamiento Desviado de los empleados en su lugar de trabajo; **JTPE_E:** justicia Percibida por los empleados, sobre terceras partes, sobre sus compañeros; **JTPE_C:** justicia Percibida por los empleados, como terceras partes, sobre los clientes de la organización; **SATE:** satisfacción de los empleados respecto a su trabajo y la organización; **JPC:** Justicia percibida por los clientes sobre sí mismos; **CCB:** Comportamiento Cívico de los Clientes en relación a la empresa a la que compran sus bienes o servicios; **CDB:** Comportamiento Disfuncional de los Clientes en relación a la empresa a la que compran sus bienes o servicios; **LEAL:** lealtad de los clientes a la empresa, marca, productos o servicios; **JTPC_E:** Justicia percibida por los clientes, como terceras partes, sobre los empleados dentro de la organización que les presta los servicios. **SATC:** Satisfacción Global de los clientes respecto a la empresa y servicios que han contratado.

Fuente: elaboración propia (2012)

CAPITULO 5

5. Conclusiones

5.1 Discusiones, implicaciones y recomendaciones

Algunos autores (por ejemplo, Aquino et al, 2004; Folger y Skarlicki, 1998) han argumentado que es poco probable que la gente reaccione a la (in)justicia recibida, a menos que estén condicionadas por su personalidad y ciertos factores sociales contextuales, como la agresividad y el estatus social. Por otra parte, la teoría previa y las investigaciones, sugieren que los individuos en las organizaciones, pueden fortalecer su respuesta a la (in)justicia contra sí mismos, si también perciben (in)justicia con los demás.

A este respecto, Brockner y Greenberg (1990) encontraron, por ejemplo, que los que sobreviven en las empresas a los despidos y que se identifican con las víctimas despedidas, tienden a considerar el despido como altamente injusto y, lo más importante, reaccionan de forma mucho más negativa (Brockner et al., 1987).

Estos resultados parecen sugerir que los clientes que perciben más (in)justicia hacia los empleados, se comprometen más con ellos y tal implicación, les hará reaccionar más fuertemente a su propia (in)justicia. Una razón podría ser, por motivos de identidad frente al grupo (Ver Colon et al., 2005, citado en Skarlicki y Kulik, 2005), lo que indica que los clientes que se enfrentan a la (in)justicia desfavorable hacia los empleados se identifican menos con el hotel y, por tanto, atribuyen más responsabilidad a la organización.

Por el contrario, si la (in)justicia con los empleados es favorable, los huéspedes pueden mostrar más orgullo y respeto hacia la organización y, por tanto, mostrar fuertes reacciones positivas a la (in)justicia favorable, a través de una conducta de lealtad. La teoría de la “deonancia” de la equidad (Folger, 2001) también proporciona una explicación a dicha interacción. Como ya indicamos, en la medida en que las terceras personas experimentan emociones más fuertes (como la empatía, la ira y la compasión) al enfrentarse

con el sufrimiento de la víctima, más propensos serán a involucrarse en el deseo de castigar al maltratador desde una perspectiva un tanto irracional (Lerner y Goldberg, 1999). Como resultado, las personas que más están expuestas a esas experiencias, más se decidirán a responder a la injusticia irracional contra sí mismos, en forma de un comportamiento disfuncional (CDB), aunque a un cierto coste personal (Turillo et al, 2002).

Impulsado por la indignación moral, el miedo a las represalias posteriores del hotel, o a poner su disfrute en el hotel en riesgo, es más probable que el cliente sitúe la (in)justicia contra él mismo, en un segundo plano.

La literatura previa sobre la intervención de terceras partes, sugiere que las decisiones de los observadores para actuar, cuando son testigos de acontecimientos desfavorables de maltrato, pueden verse influenciadas por ciertas condiciones. En otras palabras, no todas las personas que constituyen terceras-partes, necesariamente, toman medidas para remediar la injusticia (Greenberg, 2001). Como ejemplo, el clásico estudio de Darley y Latané (1968) sobre el efecto espectador, encontrándose que, la intervención efectiva, en casos de maltrato, por terceros, disminuye en presencia de otras personas, desde un 70% al 12%.

Sin embargo, el Comportamiento Disfuncional (CDB) y la lealtad se muestran por los clientes después de que los incidentes de maltrato hacia los empleados se produzcan y, por tanto, es más probable que tal conducta se exprese en condiciones de opacidad, de anonimato y de impunidad. ¿Qué podría entonces determinar cómo podría responder a tal conducta un cliente del hotel? Una respuesta a esta pregunta se puede encontrar en la idea de que la (in)justicia desfavorable con los empleados, provoca una mayor percepción del propio interés, ante el riesgo de sufrir "un destino similar." Las personas que más se sienten amenazadas por la (in)justicia contra ellos mismos, temerán, en mayor medida, "ser los siguientes a recibir el mismo maltrato".

Por lo tanto, como Trevino (1992) ha señalado, el sentido de la vulnerabilidad personal puede motivar a uno a tomar las medidas necesarias para prevenir o

evitar el recibir un trato injusto en el futuro. Las teorías de la justicia basadas en el interés propio (Walster et al, 1978; Thibaut y Walker, 1975) establecen que las mayores injusticias pueden ser aquellas que supongan una amenaza contra el propio interés de la tercera-parte. En el entorno del alojamiento, Collie, Sparks, y Bradley (2000) encontraron evidencias de que la interacción de la (in)justicia contra uno mismo, es el moderador más potente en las reacciones a situaciones injustas.

La evidencia empírica previa, muestra que la visibilidad (el grado en que el maltrato recibido es contemplado y percibido por un observador ajeno al hecho) de las víctimas, puede desempeñar un papel importante que condicione las respuestas de las terceras-partes. En particular, Lotz et al. (2011) encontraron que existe una interacción significativa entre la visibilidad de las víctimas y las emociones auto-adquiridas por las terceras-partes en cuanto al grado de compensación a la víctima, lo que parece sugerir que, la oportunidad de presenciar eventos de (in)justicia, podría jugar un importante papel en la predicción de las reacciones ante tales sucesos (in)justos.

Teniendo en cuenta que los clientes son miembros “temporales” de la organización del hotel, el hecho de estar alojados con regímenes de manutención que favorezcan su permanencia en el Hotel (por ejemplo: todo incluido), favorecerá las experiencias durante “la vida” dentro del hotel, y hará que tengan más oportunidades de ser testigos presenciales de las injusticias y reaccionar en consecuencia ante ellas.

Citas famosas tales como “*injustice anywhere is a threat to justice everywhere*” (la injusticia en cualquier parte es una amenaza para la justicia en todas partes) de Martin Luther King, Jr., (carta desde la cárcel de Birmingham, 16 de abril de 1963) y “*and then, they came for me and there was no one left to speak out for me*” (y luego vinieron por mí y no quedaba nadie para hablar de mí), de Martin Niemöller³, ineludiblemente, ilustran el

³ Esta afirmación se atribuye al Pastor Martin Niemöller (1892-1984) en referencia a la dejadez de los intelectuales alemanes que apoyaban el ascenso nazi al poder y la eliminación de todos los obstáculos hasta conseguir el objetivo final.

necesario equilibrio que debe lograrse entre la percepción de la justicia hacia sí mismo y hacia los demás. Este equilibrio, en gran medida, explica el comportamiento de los seres humanos en muchos contextos, y sin el cual, cualquier actividad humana parece estar condenada al conflicto y al fracaso. Los resultados de este trabajo abren una nueva vía en el estudio de la percepción de (in)justicia en el contexto del sector de alojamientos, restauración y ocio. A menos que se lleven a cabo acciones para conseguir percepciones favorables por los clientes sobre la (in)justicia, tanto contra ellos mismos, como hacia los demás; las actividades que realicen los clientes favorables con el Hotel y que podrían suponer su éxito económico, pueden entrar en conflicto y conducirlo, por el contrario, al fracaso. Ningún tipo de (in)justicia parece inocua, y la presencia de ambas (contra uno mismo y contra los demás), parece intensificar mucho las reacciones de los clientes ante la (in)justicia, que podrían, o ayudar al éxito del hotel, o a ponerlo en riesgo.

Podemos hacer varias observaciones acerca de las implicaciones teóricas y prácticas de los modelos estudiados en esta tesis. Algunas se refieren a: (1) los importantes efectos significativos de los diferentes tipos estudiados de la justicia en las respuestas de los clientes y empleados del Hotel, así como sus efectos de interacción, los cuales mostraron significación, tanto sobre el comportamiento cívico, como sobre el desviado. Otras observaciones se refieren a: (2) las implicaciones prácticas que los resultados obtenidos ofrecen en el contexto de los alojamientos hoteleros, en especial en el desarrollo de estrategias que promuevan las percepciones sanas de justicia por los clientes del hotel, sin las cuales, los comportamientos contrarios (desviados/ disfuncionales) de los clientes, y también de los empleados, no controlados, podrían llegar a ser un problema. La lucha contra los incidentes (in)justos es realmente importante, debido al papel que desempeñan en el control efectivo de las reacciones de los clientes que pueden, de una u otra manera, beneficiar o perjudicar el funcionamiento del hotel. Finalmente, (3) en el capítulo siguiente se sugieren varias vías para futuras investigaciones.

En primer lugar, los resultados sugieren que la (in)justicia-contras uno mismo predice significativamente el Comportamiento Cívico, el desviado y la lealtad. Este resultado es consistente con el reciente trabajo de Yi y Gong (2008), quienes encontraron que la percepción de injusticia contras uno mismo, produce comentarios negativos en el boca-oido (WOM), y potencia el comportamiento disfuncional. Las percepciones favorables de justicia hacia los empleados, por el contrario, mostraron de manera significativa, capacidad para predecir un mejor compromiso con la organización, pero, contrariamente a las expectativas, no mostraron efectos importantes en el DWB, a diferencia de los resultados obtenidos en nuestra tesis, en los cuales, aunque débilmente, se obtiene una relación significativa entre el compromiso de los empleados y su posible conducta posterior desviada. Este último resultado desafía alguna teoría previa e investigación (por ejemplo, Lind, Kray y Thompson, 1998; Tyler y Smith, 1998; Sheppard, Lewicki y Minton, 1992; Walster, Walster y Berscheid, 1978) que sugieren que los observadores responden al maltrato, a diferencia de otras investigaciones que indican la falta de acción de los terceros en tales incidentes (por ejemplo, Latané y Darley, 1968).

La literatura previa sobre la intervención de terceros (Skarlicki y Kulik, 2005) y la (in)justicia contras si mismo, (Trevino et al., 2006; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, y Ng, 2001) indica gran interés por estas cuestiones. Algunos autores se preguntan qué factores pueden influir en la decisión de actuar cuando las personas se enfrentan a la (in)justicia, así como, por los procesos psicológicos subyacentes que podrían explicar por qué esta conexión, entre decisión y actuación, es posible (Colquitt, Greenberg y Scott, 2005). Nuestra tesis apoya un papel causal de cada tipo de justicia (contras si mismo y hacia terceras partes: clientes y empleados) en sus tres dimensiones sobre el Compromiso del trabajador y la lealtad del cliente y en la predicción del tipo de comportamiento, lo que ofrece respuestas sobre cómo y cuándo estas reacciones son posibles y hace una contribución significativa a esta parte de la literatura sobre la justicia.

En cuanto a los efectos de mediación, los resultados difieren. La Lealtad, por una parte, según se encontró en este estudio, tiene una fuerte relación con las percepciones de los clientes de la (in)justicia contra si mismos y hacia los empleados. Estos importantes efectos significativos denotan importantes influencias interactivas. Por lo tanto, los resultados apoyan la importancia de los efectos de la (in)justicia, contra si mismo y hacia los empleados en su interacción sobre la lealtad. En cuanto al comportamiento disfuncional, por el contrario, los resultados sugieren que en ningún caso, la (in)justicia predice significativamente esta conducta, y al contrario, la (in)justicia contra si mismo y la (in)justicia hacia los empleados interactúan, a través de la lealtad de forma significativa, sobre el comportamiento cívico.

¿Por qué el CDB y el CCB, reaccionan a la (in)justicia, mediada por la lealtad, de maneras tan diferentes? Una de las razones se puede encontrar en sus diferentes características conductuales. Así, la lealtad es un constructo conductual (Hallowell, 1996) y este aspecto, sólo se refiere a las intenciones de comportamiento y, a menos que se relacione mediando entre las diferentes percepciones de la justicia y sus comportamientos, los clientes se encontrarán en una mejor posición para reaccionar a través de la lealtad modificando su conducta positiva y cívica y no adoptando comportamientos negativos. Es por ello que, a diferencia de la lealtad, los comportamientos desviados DWB/CDB no son beneficiosos para el hotel, por lo tanto, los clientes, así como los empleados, sentirán probablemente vergüenza (más que complacencia) a la hora de revelar o admitir estas conductas.

En contraste con la (in)justicia contra si mismo, que es una amenaza para los propios clientes, la (in)justicia hacia los empleados no amenaza el bienestar de tales clientes, por lo menos no directamente. Los clientes siempre podrían encontrar razones para no adoptar un comportamiento disfuncional (y si cívico, protegiendo al Hotel), en reacción a las percepciones desfavorables de la (in)justicia hacia los empleados, ya que "es un problema de otros, y no mío". Esta consideración no es válida en el caso de la percepción de los empleados sobre el maltrato a sus compañeros o a los clientes, ya que verían

afectados sus puestos de trabajo, tanto por considerar que podrían ser tratados de la misma forma, como por el efecto negativo que, si no se tomaran medidas, se produciría sobre los resultados económicos de la empresa.

Sin embargo, la presencia de una (in)justicia contra sí mismos, desfavorable, podría llevar a los clientes, a considerar lo que se sugiere en la cita propuesta por Luther King, ya mencionada: *"la injusticia de cualquier parte es una amenaza para la justicia en todas partes"*, así como en la de Niemöller. Los clientes que se enfrentan a una (in)justicia desfavorable hacia los empleados, y que se sienten, también, amenazados por una (in)justicia desfavorable hacia sí mismos, podrían considerar en ese momento, la posibilidad de que la (in)justicia desfavorable hacia los empleados pudiera ser *"un problema de otros que también le concierne a él"*. En lugar de provocar estados emocionales, este importante papel de la (in)justicia contra sí mismo percibida por los empleados o clientes del Hotel, en la relación entre la (in)justicia hacia los empleados y el posterior comportamiento favorable o desfavorable, parece seguir un razonamiento lógico o racional.

La relación significativa entre la (in)justicia contra sí mismo y el DWB, en el caso de los empleados, nos lleva a sugerir que existen "interacciones de emociones" que explican mejor la mediación del Compromiso del trabajador con la empresa en la relación entre la (in)justicia contra sí mismo, contra sus compañeros o contra los clientes (en algunas de sus dimensiones) y el comportamiento desviado. Investigaciones previas sugieren que las personas no calculan la percepción de la justicia, sino que la experiencia previa relacionada con la justicia les afecta, y reaccionarán según el efecto que haya producido en cada uno (Chebat y Slusarczyk, 2005). De nuestro estudio se deduce que los efectos que el trato personal produce entre empleados y clientes sobre el compromiso de aquellos es significativo, y las percepciones del maltrato personal sobre el empleado podrían causar una reacción emocional mayor en su percepción sobre el maltrato a los demás. En cualquier caso, este tema se podría considerar como una sugerencia para futuras

investigaciones. Este trabajo se limita a proporcionar apoyo a las funciones mediadoras que, entre la (in)justicia contra uno mismo y la (in)justicia hacia los demás, desempeñan el compromiso y la lealtad, sobre el comportamiento futuro y el grado de satisfacción final del empleado y del cliente. El caso de la (in)justicia contra uno mismo, podría convertir los efectos previos nulos de la (in)justicia hacia los empleados sobre el mal comportamiento, en efectos significativos.

Por lo tanto, los gerentes de los hoteles deben considerar a los clientes y empleados, con altos niveles de percepciones desfavorables de (in)justicia contra si mismo, y hacia los empleados o clientes, como "*los mejores candidatos*" para ser participes de altos niveles de conductas disfuncionales que les perjudicarían. Aunque la regla general es que los visitantes, y los empleados, deben ser siempre bien tratados, estas personas "de alto riesgo", deben recibir la mayor atención. Es decir, los gerentes deben debatir estas circunstancias con los empleados (entre ellos y con los de primera línea, principalmente, que están en contacto directo con los clientes en los encuentros de servicio), a fin de que comprendan razonablemente, sus motivos, para que proporcionen una especial atención a dichas personas.

En resumen, este debate con los empleados, obviamente, debería incluir la idea de que, en presencia de este tipo de clientes, los episodios de maltrato hacia los compañeros de trabajo (o de los subordinados por parte de los jefes) no son inocuos, sino que, pueden desvirtuar, de forma significativa, la calidad del servicio prestado. De igual manera se debe proceder internamente mediante actuaciones formativas que pongan en relevancia la importancia del buen compañerismo y trato entre los empleados, que les permita identificarse, emocionalmente y profesionalmente, con el hotel en aras de conseguir un objetivo común: el buen funcionamiento y la rentabilidad económica del mismo.

La Justicia organizativa percibida por los empleados de hoteles ha sido estudiada en su relación con la satisfacción en el trabajo (Nadiri y Tanova, 2010) encontrándose (especialmente en su dimensión distributiva) que,

aunque el aumento en la satisfacción está relacionado con el Comportamiento cívico, la justicia percibida es el factor clave que produce un fuerte efecto sobre ambos (OCB y satisfacción). Esto, sin embargo, no se cumple en nuestro modelo, ya que (según se deduce de la Tabla 4.6), la dimensión distributiva de la justicia percibida por los empleados, no se relaciona directamente con su conducta cívica.

Todas estas consideraciones apoyan los resultados del trabajo realizado en nuestra tesis doctoral. A continuación procedemos a explicar las conclusiones que se pueden extraer de los resultados en relación a cada una de las 24 hipótesis plateadas entre los 5 sub-modelos propuestos: (1a) la Justicia de los Empleados con y sin mediación del compromiso; (1b) la Justicia de TP sobre los empleados con y sin mediación; (1c) la Justicia de TP sobre los clientes con y sin mediación; (2a) la Justicia con los Clientes, con y sin mediación de la lealtad; y, (2b) la Justicia que los clientes perciben como TP sobre los empleados con y sin mediación de la lealtad.

En conclusión, se podría afirmar con cierta probabilidad y significación que (ver Tabla 4.25 en el capítulo 4.5):

- (1) La percepción por parte del empleado en el hotel de que sus compañeros y clientes están siendo bien tratados, producirá que éste se comprometa en mayor medida con su organización.
- (2) El empleado más comprometido con el hotel presentará un mayor comportamiento cívico que favorece a su empresa y no adoptará conductas contrarias a su buen funcionamiento.
- (3) El empleado que demuestra un mejor comportamiento adoptará una actitud de persona satisfecha con su trabajo dentro del hotel.
- (4) El trato equitativo en relación a sus compañeros y la consideración de que se le apliquen procedimientos justos hará que el empleado se sienta más satisfecho de pertenecer a su hotel.
- (5) La percepción por parte del cliente de un hotel de que se le dispensa un buen trato, que se le trata de manera equitativa respecto a los otros

clientes y que el hotel es equitativo con sus empleados, hará aumentar la lealtad que siente a dicho Hotel (Zoghbi, Aguiar y Suárez, 2013).

- (6) El cliente más leal a un hotel se comportará de forma más cívica durante su permanencia dentro de él y nunca considerará adoptar conductas desviadas que perjudiquen a la empresa.
- (7) El cliente que mejor se comporta expresará a los empleados del hotel en que se aloja un nivel más elevado de satisfacción hacia el servicio recibido.
- (8) La percepción por el cliente de un buen trato, a los empleados, dado por sus jefes en el Hotel aumentará, asimismo, su índice de satisfacción final con dicho hotel.
- (9) Las percepciones de justicia de los clientes alojados en un Hotel sobre sus empleados contrastan con las percibidas por los empleados sobre los clientes a los que atienden. Mientras los empleados no considerarán en absoluto el trato igualitario a los clientes como importante para el bien de su empresa, estos últimos sí reaccionarán firmemente (aumentando o disminuyendo su lealtad al hotel) ante un trato desigual a los empleados por parte de sus jefes.
- (10) De igual manera, los empleados del hotel reaccionarán (comprometiéndose más o menos con la empresa) en mayor medida, ante un maltrato personal dado a un cliente del Hotel, que lo que los clientes lo harán ante un hecho similar ejercido sobre un empleado.
- (11) Mientras que los empleados considerarán su nivel de compromiso en relación a que se proceda o no de igual manera con todos los clientes del Hotel, éstos no tendrá en cuenta, para nada, el trato igualitario, a nivel de procedimientos, que el hotel aplique a sus empleados.
- (12) Mientras los empleados considerarán como muy importante la igualdad de trato con sus compañeros a nivel de condiciones salariales, los clientes lo harán respecto a que los precios sean iguales para los mismos servicios. Los clientes le darán una mayor importancia al trato personal que le den los empleados del hotel, que la que éstos le darán al trato que reciben de sus jefes (quizá porque los clientes *pagan* y

esperan ser tratados de forma exquisita, y los empleados *cobran* y están dispuestos a aguantar más con tal de seguir trabajando).

- (13) Finalmente, destacar que mientras los empleados tendrán en cuenta que los procedimientos que les aplica el hotel sean iguales para todos (influyendo en su grado de compromiso con el hotel), para los clientes, sin embargo, no influirá en su grado de lealtad con el hotel.

5.2 Limitaciones de los modelos y propuestas de investigación futuras

Este estudio abre varias vías para futuras investigaciones. Existe la necesidad de ampliar el concepto de lo que este estudio ha definido como (in)justicia "*hacia los demás*", que también podría incluir la (in)justicia, percibida por los clientes del Hotel, hacia los "*otros clientes*". Asimismo, se hace necesario investigar los diferentes impactos de las percepciones de (in)justicia que experimentan los clientes durante su estancia en el hotel, según las diferentes áreas y servicios que reciben, ya que, tales diferencias, pueden influir, de forma significativa, en las características de los constructos utilizados en el estudio llevado a cabo en nuestra tesis. Por ejemplo, los episodios de (in)justicia hacia los empleados en la recepción del hotel, en la facturación "*check-in*", y durante el intercambio del servicio, pueden ser especialmente decisivos para influir en las primeras impresiones del cliente, encuentro que es ampliamente considerado como el de mayor responsabilidad.

Nuestro trabajo tiene sus puntos fuertes. Se trata del primer trabajo que, de manera completa, aborda las relaciones de justicia organizativa desde el punto de vista de las terceras partes, tanto en relación a los empleados dentro de la empresa, como a la de los clientes de la misma (huéspedes alojados en hoteles en el caso analizado). Asimismo, considera las variables de lealtad y Compromiso en su función de mediadoras, capaces de explicar en parte, la influencia de las diferentes percepciones de justicia sobre la conducta de los diferentes agentes de una organización (empleados y clientes)

y cómo tales conductas afectan a su nivel de satisfacción. Sin embargo, también reconocemos que tiene varios puntos débiles. En primer lugar, podría sufrir del sesgo de usar un solo método y disponer de una sola fuente. En segundo lugar, los clientes encuestados son todos europeos y los empleados, en su mayoría, nacionales, por lo que están influenciados por ciertas condiciones culturales que pueden ofrecer una visión limitada de la justicia, de los intercambios de servicio en los hoteles y del trato interpersonal. En consecuencia, las características de los constructos utilizados en el presente estudio, así como sus implicaciones, podrían variar en otras culturas y países. Por último, el conjunto de datos proviene de un universo limitado, lo que también incrementa la percepción de la poca generalidad de los resultados.

Este trabajo, por el contrario, contribuye a una mejor comprensión de cómo las diferentes percepciones de (in)justicia entre los clientes y los empleados, pueden ser relevantes para el eficaz funcionamiento de un hotel. El enfoque casi exclusivo sobre las víctimas de la (in)justicia en las organizaciones y la falta de atención a las reacciones de la terceras-partes ante la (in)justicia, en los estudios relacionados con el sector del alojamiento hotelero, la restauración y el ocio, han proporcionado unos modelos que no explican suficientemente el papel que las percepciones de los clientes y empleados, de la (in)justicia hacia los empleados y clientes, respectivamente, del hotel, juegan en sus respuestas a las (in)justicias, en particular de aquellas que pueden ayudar a conseguir el éxito del hotel o, por el contrario, a ponerlo en riesgo.

El poder descubrir los efectos más importantes de la (in)justicia contra si mismo sobre el comportamiento, el compromiso y la lealtad, y la interacción de los efectos de la (in)justicia contra si mismo y hacia los empleados o clientes, junto con el grado de satisfacción obtenido, en última instancia, influyen en las conductas y contribuyen al éxito de las estrategias de justicia conducentes a promover el comportamiento deseado de los clientes y empleados. Los resultados muestran que la capacidad del personal del hotel para tratar justamente, en algunas de sus dimensiones, a cada uno de los

clientes del hotel y a sus compañeros, es el asunto clave para conseguir la conducta deseada de los clientes y los trabajadores del Hotel en general, tanto en lo que respecta a la perspectiva de las víctimas como a la de las terceras partes.

Otra aportación a estudiar puede ser el considerar al comportamiento cívico dividido en sus dos dimensiones: el comportamiento del empleado con otras personas, compañeros o clientes, y el comportamiento con la organización a la que pertenece, y relacionar de manera individual estas dos dimensiones del constructo con los tres tipos de justicia.

Finalmente, también hay que considerar, como una interesante cuestión a investigar en un futuro, la influencia de los datos demográficos como variables que afectan y controlan las diversas relaciones de los modelos. Hay que tener en cuenta, no obstante, al utilizar el análisis SEM, que se pueden estimar parámetros en un modelo de interés teórico controlando los efectos de las variables específicas para asegurar que dichos estimadores no se vean influenciados por los efectos lineales de elementos externos (p.ej.: variables de control con características individuales). Aunque se ha intentado controlar, a priori, el efecto parcial de tales variables sobre los datos, la práctica de usar el análisis de dichos datos residuales a través de modelos de ecuaciones estructurales es muy cuestionable. En su lugar, parece que si se incorporan directamente las variables de control en el modelo se obtienen mejores resultados, siendo la estrategia más utilizada. De esta manera, se permite que las variables de control (observadas o latentes) covaríen como predictores exógenos dentro del modelo. Cada una tendrá un *path* estructural con todos los factores (exógenos y endógenos) del modelo, pero no la medición de una parte del modelo. El modelo lo interpretará normalmente, teniendo en cuenta que han sido eliminados los efectos lineales de dichas variables de control (Mueller y Hancock, 2006).

Destacar, desde el punto de vista práctico, y dirigido a los directores y/o jefes de recursos humanos de los hoteles, que disponemos de un sistema de evaluación de diferentes índices que pueden permitirles conocer la situación

real de nivel del trato dispensado a sus empleados y clientes por la organización, del nivel de justicia percibida por los clientes, de su satisfacción y de actitud de lealtad a la empresa. En el anexo 3 y **sólo a título informativo**, sin forma parte de la tesis en sentido estricto, mostramos algunos resultados gráficos de un ejemplo de las evaluaciones realizadas en siete hoteles.

Un resumen de las aportaciones realizadas a los diferentes tópicos relacionados en la presente tesis, se presenta en el Anexo 1, en el cual se muestran los autores con las fechas de publicación, una breve descripción de la aportación, o de la teoría, o del modelo, o hallazgo introducido en la literatura, todo ello clasificado por tópico.

Asimismo, en el Anexo 2 se incluyen los cuestionarios utilizados para la toma de datos, tanto de clientes (en los idiomas español, inglés y alemán), como de empleados. Evidentemente se incluyeron otras variables no relacionadas en esta Tesis pero que será objeto, en un futuro próximo, de investigación por nuestra parte.

6. Bibliografía:

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aherne, M., Bhattacharya, C.B., y Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574-585.
- Ajzen, I., y Fishbein, M. (1980). "Understanding attitudes and predicting social Behavior". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Albers-Miller, N.D. (1999). Consumer misbehavior: why people buy illicit goods. *Journal of Consumer Marketing* Vol. 16 Iss: 3, pp. 273 - 287.
- Alexander, M., MacLaren, A., O’Gorman, K. y White, C. (2011). "Priority queues: Where social justice and equity collide". *Tourism Management*, 1-10.
- Alicke, M. D. (1992). Culpable causation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 368-378.
- Al-Khatib, J., Vitell, S.J. y Rawwas, M.Y.A. (1997) "Consumer Ethics: A Cross-Cultural Investigation". *European Journal of Marketing* 31(11/12), 750-767.
- Anderson, E. (1998), "Customer satisfaction and word of mouth", *Journal of Service Research*, Vol. 1 No.1, pp.5-17.
- Anderson, J.C., y Gerbing D.W. (1998) "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment". *Journal of Marketing Research*, 25, No. 2 (May, 1988), 186-192.
- Aquino, K., Galperin, B.L. y Bennett, R.J. (2004). "Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship Between Interactional Justice and Workplace Deviance". *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 5, 1001-1029
- Arias-Galicia, F. (2001). "El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento". *Rev. de contaduría y administración* n. 200, enero-marzo 2001. México: Edit. UNAM.

- Assael, Henry (1992). *Consumer behavior and marketing action*. Boston, MA: PWS-KENT Publishing Company.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.E., Bem, D.J. y Nolenhoeksema, S. (1996). *Hilgard's introduction to psychology* (12th ed.). London: Harcourt.
- Azar, A. y Darvishi, Z.A.; (2011). Development and validation of a measure of justice perception in the frame of Fairness theory - Fuzzy approach. *Expert Systems with Applications*. Vol. 38, (6), 7364-7372.
- Babin, B.J. y Boles, J.S. (1998). "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women". *Journal of Marketing*, 62, 2, 77-91.
- Back, K. y Parks, S.C., (2003). "A brand loyalty model involving cognitive, affective, and conative brand loyalty and customer satisfaction". *Journal of Hospitality and Tourism Research* 27 (4), 419-435.
- Backman, S.J. y Crompton, J.L. (1991). Differentiating between high, spurious, latent, and low loyalty participants in two leisure activities. *Journal of Park and Recreation Administration* 1991 Vol. 9 No. 2 pp. 1-17.
- Bailey, J.J., Gremler, D.D., y McCollough, M. A. (2001). Service encounter emotional value: The dyadic influence of customer and employee emotions. *Service Marketing Quarterly*, 23(1), 1-25.
- Baker, W.E. y Faulkner, R.R. (1990). "Market Networks and Corporate Behavior." *American Journal of Sociology* 96:589-625.
- Baldinger A.L y Rubinson J. (1996). "Brand loyalty: the link between attitude and behavior". *J Advert Res* 1996; 36(6):22-34.
- Baloglu, S. (2002). Dimensions of Customer Loyalty. Separating Fiends from Well Wisher. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; 43, 1; ABI/INFORM Global. pg. 47
- Barley, S. R. (1991). Contextualizing conflict: Notes on the anthropology of disputes and negotiations. In: M. Bazerman, R. Lewicki, & B. H. Sheppard (Eds), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 3, pp. 165-202). Greenwich CT: JAI Press.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986), "Moderator- Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical

- Considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-82.
- Bass, B.M. (1974). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press. A division of Simon & Schuster, Inc. New York.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, Vol. 26 (4) 587-595.
- Batson, C. D., Early, S., y Salvarani, G. (1997). Perspective taking: Imagining how another feels vs. imagining how you would feel. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 751-758.
- Becker, H.S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*, 66, 1, 32-40.
- Bendor, J., y Swistak, P. (2001). The evolution of norms. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1493-1545.
- Bennett, R. J., y Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Bentler, P.M. y Speckart, G. (1981). "Attitudes "cause" behaviors: A structural equation analysis". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 40 (2), 226-238.
- Berkowitz, L. (1970). The self, selfishness, and altruism. In: J. Macaulay&L. Berkowitz (Eds), *Altruism and Helping Behavior* (pp. 143-151). New York: Academic Press.
- Berkowitz, L. (1993). *Aggression: Its causes, consequences, and control*. McGraw-Hill series in social psychology. Mcgraw-Hill Book Company. xxiv 485 pp. NY
- Berry, LL. "Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 236-245.
- Berry LL y Seiders K. (2008) "Serving unfair customers". *Bus Horiz* 2008; 51:29-37.
- Bethencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.

- Betts, T.K., Wood, M.S. y Tadisina, S.K. (2011). The Impact of Failure Severity, Prior Failure, and Company Control on Service Recovery Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol 18. 365-376
- Biddle, B.J, (1986), "Recent developments in role theory", *Annual Review of Sociology* Vol. 12, pp.67-92.
- Bies, R.J., y Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1: 43-55.
- Bies, R.J., y Shapiro, D.L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Bies, R.J. (2001). "Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R.J. y Greenberg, J. (2002). Justice, culture, and corporate image: The swoosh, the sweatshops, and the sway of public opinion. In MJ Gannon & ILL. Newman (Eds.), *Handbook of cross-cultural management* (pp. 320-334)
- Bitner, M.J., Booms, B.H. y Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Bitner M.J., Booms B.H. y Mohr L.A. (1994a). "Critical service encounters: the employee's viewpoint". *Journal of Marketing*, 1994; 58 (4):95-106.
- Bitner, M.J. y Hubbert, A.R., (1994). "Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality". In: Rust, R.T., Oliver, R.L. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage, London, pp. 72-94.
- Bitner, MJ. y Mohr, LA., (1995). "The role of employee effort in satisfaction with service transactions". *Journal of Business Research*, 32, 3, 239-252.
- Blader, S.L.; Wiesenfeld, B.M; Fortin, M. y Wheeler-Smith, S.L. (2013). Fairness lies in the eart of the beholder: How the social emotions of third parties influence reactions to injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (online).
- Blattberg, RC y Deighton, J. (1996). *Manage Marketing by the Customer Equity test*. *Harvard Business Review* (July-August) pg. 136-144.

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blodgett, J. G., Hilll, D. J., y Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural and interactional justice on post-complaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Bolger, N., y Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 890-902.
- Bollen, K.A. (1989) *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
- Bolton, RN. y Wagner J. (1999). *Journal of Marketing Research*, vol. 36, 356-372.
- Bond, F. W., y Bunce, D. (2003). "The role of flexibility and job control in mental health, job satisfaction, and work performance". *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 1057-1067.
- Boshoff C. (1997) "An experimental study of service recovery options", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 Iss: 2, pp.110 - 130.
- Boshoff C. (1999) "Recovsat. An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery". *Journal of Service Research*. vol. 1 no. 3, 236-249.
- Boshoff C. y Allen, J. (2000). "The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 Iss: 1, pp.63 - 90.
- Boshoff C. y Staude, G. (2003). Satisfaction with service recovery : its measurement and its outcomes. *South African Journal of Business Management*, vol 34 (3), pg 9-16.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. y Zeithaml, V.A. (1993). "Dynamic process Model of service Quality: from Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, 7-27.
- Bowen JT. y Shoemaker, S. (1998) "Loyalty: A Strategic Commitment". *Cornell Hospitality Quarterly*. vol. 39 no. 1, 12-25.
- Bowen, D.E. (1986). *Managing customers as human resources in service*

- organizations. *Human Resource Management*, 25(3), 371–383.
- Bowen, D.E., Gilliland, S.W., y Folger, R. (1999). “HRM and service justice: How being just with employees spills over to customers”. *Organizational Dynamics*, 27, 7-23.
- Brockner, J., DeWitt, R.L., Grover, S y Reed, T. (1990). “When it is especially important to explain why?: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff”. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 26, Issue 5, 389-407.
- Brockner, J., y Greenberg, J. (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. In: J. S. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (pp. 45-75). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. DeWitt, R. y O'Malley, M. (1987). “Survivors' Reactions to Layoffs: We Get by with a Little Help for Our Friends”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 4, 526-541.
- Brown, RS. (1952) "Loyalty Tests for Admission to the Bar". 20 U. Chi. L. Rev. 480 (1952-1953)
- Brown, SP. y Leigh, TW. (1996). “A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance”. *Journal of Applied Psychology*, 81, 4, 358-368.
- Browne, MW. y Cudek, R. (1993). “Testing Structural Equation Models”. In Kenneth A, Bollen, J & Scott, Press. Book, pp.136-162. Sage Publications Inc.
- Buskens, V., Raub, W., y Snijders, C. (2003), “Theoretical and empirical perspectives on the governance of relations in markets and organizations”, in Vincent Buskens, Werner Raub, and Chris Snijders (ed.) *The Governance of Relations in Markets and Organizations (Research in the Sociology of Organizations, Volume 20)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.1-18.
- Cantizano, G.T., Moriano, J.A. y Morales, J.F. (2009) Las reacciones de las Terceras Partes ante la Justicia Organizativa. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9,1; 79-88)
- Caruana, A., Money AH. y Berthon PR. (2000) "Service quality and satisfaction - the moderating role of value", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Iss: 11/12, pp. 1338 - 1353.

- Chebat, J., y Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: An empirical study. *Journal of Business Research*, 58(5), 664-673.
- Chen-Tsang Tsi & Ching-Shu Su (2009) "Service failures and recovery strategies of chain restaurants in Taiwan". *The Service Industries Journal*, Volume 29, Issue 12.
- Chiavenato, I. (1994). "Gerenciando pessoas: o passo para a administração participativa". P.imprenta : Sao Paulo: Makron Books, 1994. 238p.
- Chow, I.H.S. y Tan, J. (2009). "Isolating Cultural and National Influence on Value and Ethics: A test of Competing Hypotheses". *Journal of Business Ethics*, 88, 197:210.
- Claycomb, C. y Martin, C.L. (2002) "Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 Iss: 7, pp.615 - 635
- Clemmer, E.C. y Schneider, B. (1993), "Fair Service," in *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 5, Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown, eds. Greenwich, CT: JAI Press, 109-26.
- Clugston, M., Howell, J.P., y Dorfman, P.W. (2002) in press. "Examining organizational commitment across cultural dimensions". *Journal of Management*.
- Cohen, S. (1980). "Aftereffects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory". Department of Psychology, paper 281. Carnegie Mellon University.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen-Charash, Y. y Spector, P.E. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2, 278-321.
- Collie, T.A., Sparks, B., y Bradley, G. (2000). "Investing in interaccional justice: a study of the fair process effect within a hospitality failure context". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 24 (4), 448-472.
- Colombo, RA. y Morrison, DG. (1989). "Note—A Brand Switching Model with Implications for Marketing Strategies". *Marketing Science*, 8, 1, 89-99.
- Colon, H.M., Finlinson, H.A., Fishbein, M., Robles, R., Soto-Lopez, M. y Marcano H. (2005). "Elicitation of salient beliefs related to drug

preparation practices among injection drug users in Puerto Rico” *AIDS and Behavior*, 9, 363-375.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., y Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.

Colquitt, J.A., Greenberg, J., y Scott, B.A. (2005). “Organizational justice: Where do we stand?”, In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Colquitt, J.A., Greenberg, J., y Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice?: A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Coulter, R. y Ligas, M. (2000). “The Long Good-Bye: The Dissolution of Customer- Service Provider Relationships”. *Psychology and Marketing*, 17 (8), 669-95.

Covert, J. (2007), “Big retailers join forces to fight shoplifting rings”, *Wall Street Journal*, Vol. 11, p. B5B.

Cox, D., Cox, A.D. y G. R Mists, (1990), "When Consumer Behavior Goes Bad: An Investigation of Adolescent Shoplifting". *Journal of Consumer Research* 17 (September), 149-159.

Craighead, C.W., Karwan K.R. y Miller, J.L. (2004) "The Effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies". *Production and Operations Management*, Volume 13, Issue 4, pages 307-321.

Cronin, J.Jr. y Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*. 3: 55-68.

Cropanzano R. y Greenberg, J. (1997), "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze". John Wiley & Sons, New York, pp.317 - 372.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., y Chen, P. Y. (2002). “Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice”. *Group and Organizational Management*, 27, 324-351.

Crosby, F. J. (1984). Relative deprivation in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 6, 51-93.

- Cunningham, RM (1956) "Brand loyalty-what, where, how much?". Harvard Business Review.
- Davidow, M. (2000), "The Bottom Line Impact of Organizational Responses to Customer Complaints," *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24 (4), 473-90.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1991). *El Comportamiento humano en el trabajo*. Book. Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Day, G.S. (1969) "A two-dimensional concept of brand loyalty". *Journal of advertising research*, 9(3), 29 - 35.
- De Matos, C.A., Henrique, J. L., y Rossi, C. A. V. (2007). "Service recovery paradox: A meta-analysis". *Journal of Service Research*, 10(1), 60-77.
- De Matos, C.A., Vieira, V.A. y Veiga R., (2011) "Behavioural responses to service encounter involving failure and recovery: the influence of contextual factors". *The Service Industries Journal*. Online 09/06/11
- DeGoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 51-102.
- DeWitt, T., Nguyen, D.T. y Marshall, R. (2008). "Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery. The Mediating Effects of Trust and Emotions". *Journal of Service Research*. vol. 10 no. 3 269-281.
- Deutsch, M. (1975). "Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice?". *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Dick, A.S. y Basu, K., (1994). "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework". *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, 99-113.
- Douglas, SC. y Martinko, MJ. (2001). "Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction of Workplace Aggression". *Journal of Applied Psychology*, 86, 4, 547-559.
- Edvardsson, B., Johnson, M.D. y Gustafsson, A. (2000). "The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services". *Total Quality Management*. Vol. 11, Issue 7, 2000. pg 917-927
- Eisenberg, N. y Fabes, R.A. (1990). "Empathy: Conceptualization, Measurement, and Relation to Prosocial Behavior". *Motivation and Emotion*, 14, 2.

- Erevelles, S. y Leavitt, C. (1992). "A comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 104-114.
- Eroglu, S.n, Machleit K., y Davis, L. (2001). "Atmospheric qualities of on-line retailing: a conceptual model and implications". *Journal of Business Research*, 54(2),177-184.
- Evanschitzky, H., Brock, C. y Blu, M. (2011). "Will You Tolerate This? The Impact of Affective Commitment on Complaint Intention and Postrecovery Behavior". *Journal of Service Research* vol. 14 no. 4 410-425
- Eysenck, HJ. y Gudjonsson, GH. (1989). "The Causes and Cures of Criminality". Plenum Press, New York.
- Farh, J., Podsakoff, P.M., y Organ, D.W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16: 705-722.
- Farh, J.L., Zhong, C.B. y Organ, D.W. (2004). "Organizational Citizenship Behavior in the People´s Republic of China". *Organization Science*, 15, 2, 241-253.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1980). *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley.
- Fisk, R.; Grove, S., Harris LC., Keefe D., Daunt KL. y Russell-Bennett R. (2010). Customers behaving badly: a state of the art review, research agenda and implications for practitioners. *Journal of Service Marketing* 2010; 24(6): 417-29.
- Folger, R. (1987). Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. In: J. C. Masters & W. P. Smith (Eds), *Social Comparison, Social Justice, and Relative Deprivation* (pp. 183-215). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Folger, R. (2001). Fairness as deonance. In: S. Gilliland, D. Steiner & D. Skarlicki (Eds), *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice* (pp. 3-33). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Folger, R., y Cropanzano, R. (1998). "Organizational Justice and Human resource management". Sage Publications Inc (Eds).

- Folger, R., y Cropanzano, R. (2001). "Fairness theory: Justice as accountability". In: J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds), *Advances in Organizational Justice* (pp. 1-55). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Folger, R. y Skarlicki, DP. (1998). "A popcorn model of workplace violence". In R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. Collins (Eds.). *Dysfunctional behavior in organizations: Nonviolent dysfunctional behaviors*, 43-82. Greenwich, CT.
- Folkes, V. (1984). "Consumer Reactions to Product Failure: An Attribution Approach". *Journal of Consumer Research*, 10(March), 398-409.
- Ford, W.S.Z. (1995). "Evaluation of the indirect influence of courteous service on customer discretionary behavior". *Human Communication Research*, 22(1), 65-89.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-12.
- Fu, F.Q., Bolander, W. y Jones, E. (2009). "Managing the Drivers of Organizational Commitment and Salesperson Effort: An Application of Meyer and Allen's Three-Component Model". *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 17, 4, 335-350.
- Fullerton RA. y Punj G. (1993). "Choosing to misbehave: a structural model of aberrant consumer behavior". *Adversiment Consumer Research 1993*; 20: 570-4.
- Fullerton, R.A. y Punj, G. (1997). "What is Consumer Missbehavior?" *Advances in Consumer Research* Volume 24, 1997. Pages 336-339
- Fullerton R.A. y Punj G. (2004). "Repercussions of promoting an ideology of consumption: consumer misbehavior". *Journal Business Research*, 2004 57(11): 1239-49.
- Ganesan, S., Brown, S.P., Mariadoss, B.J. y Ho H. (2010). "Buffering and Amplifying Effects of Relationship Commitment in Business-to-Business Relationships". *Journal of Marketing Research*: Vol. 47, No. 2, pp. 361-373.
- Gartner, W.C. (1993). "Destination image and its functional relationships". *Journal of travel research*, 24, 2, 160-176.
- Gelbrich K. y Roschk H. (2011). "A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses". *Journal of Service Research* February 2011 vol. 14 no. 1 24-43
- Geer, J. H., y Jarmecky, L. (1973). The effects of being responsible for

reducing others pain on subject's response and arousal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 232-237.

George, J.M. (1991). "State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work". *Journal of Applied Psychology*, 76, 2, 299-307.

Gibson, S., y Dembo, M. H. (1984). "Teacher efficacy: A construct validation". *Journal of Educational Psychology*, 76, 569-582.

Gill, Roger (2002). "Change management--or change leadership?". *Journal of Change Management*. Volume 3, Issue 4, 2002

Gill, M., Moon, C., Seaman, P. y Turbin, V. (2002). "Security management and crime in hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.14 No.2, pp58-64.

Godwin, B.F., Patterson, P.G. y Johnson, L.W. (1999), "Consumer coping strategies with dissatisfactory service encounter: a preliminary investigation", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 12, pp. 145-54.

Goldman, B. M. (1999). "Toward an understanding of employment discrimination claiming: An integration of organizational justice and social information processing theories". *Personnel Psychology*, 54, 361-386.

Grandey, A.A., Dickter, D.N. y Sin, H.P. (2004), "The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees". *Journal of Organizational Behavior* Volume 25, Issue 3, pages 397-418, May 2004

Greenberg, J. (1987), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?". *Journal of Applied Psychology*; Feb 87, Vol. 72 Issue 1, p 55-61.

Greenberg, J., y Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In P. B. Paulus (Ed.), *Basic group processes* (pp. 235-256). New York: Springer-Verlag.

Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.

Grégoire Y., Tripp T.M. y Legoux R. (2009). "When customer love turns into lasting hate: the effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance". *Journal of Marketing*, 2009; 73(6): 18-32.

- Greenberg, J. (2001) "Studying organizational justice cross-culturally: fundamental challenges", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, 4, 365 - 375.
- Gremler, DD. y Brown, SW. (1999). "The loyalty ripple effect: Appreciating the full value of customers". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10 Iss: 3, pp.271 - 293.
- Grewal, D., Roggeveen, A.L. y Tsiros, M. (2008). "The Effect of Compensation on Repurchase Intentions in Service Recovery". *Journal of Retailing*. Volume 84, Issue 4, December 2008, Pages 424-434
- Griffin, M., Patterson, M. y West, M. (2001). "Job satisfaction and team work: the role of supervisor support". *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.
- Groenenboom, K. y Jones, P. (2002). "Crime in London Hotels". *Tourism & Hospitality Research*, vol 3 (3).
- Gronroos, C. (1988). "Service quality: The six criteria of good perceived service quality". *The El Paso business review*, 9, 10 - 13.
- Gronroos, C. (1994). "Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm". *Journal of Marketing Management* Volume 10, Issue 5, 1994, 347-360.
- Groth, M., Mertens, D.P., y Murphy, R. O. (2004). Customers as good soldiers: Extending organizational citizenship behavior research to the customer domain. In D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 411-430). Nova Science Publishers.
- Groth, M. (2005). Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of Management*, 31(1), 7-27.
- Grove, SJ. y Fisk, R.P. (1997). "The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of "getting along". *Journal of Retailing*, 73, 1, 1997, 63-85.
- Grove, S.J., Vitell, S.J. y Strutton, D. (1989), "Non-normative consumer behavior and the techniques of neutralization", in Bagozzi, R. and Peter, J.P. (Eds), *Proceedings of the 1989 AMA Winter Educators' Conference*, American Marketing Association, New York, NY, p. NY.
- Gruen, T.W., Summers, J.O., y Acito, F. (2000). "Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations". *Journal of Marketing*, 64, 34-49.
- Gruen, TW., Osmonbekov, T. y Czaplewski, AJ. (2007). "Customer-to-customer exchange: Its MOA antecedents and its impact on value

- creation and loyalty". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 4, 537-549.
- Guest, L. (1944). "A study of brand loyalty". *Journal of Applied Psychology*, Vol 28(1), Feb 1944, 16-27.
- Gwinner, KP., Gremler, DD. y Bitner, MJ. (1998). "Relational benefits in services industries: The customer's perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 2, 101-114.
- Ha, J., y Jang, S. (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 319-327.
- Hair, JF.Jr., Anderson, RE., Tatham, RL. y Black, WC. (2009). "Análisis Multivariante". 5ª ed. Prentice-hall Int. Inc.; Pearson Education-Spain.
- Halbesleben, J.R.B., y Buckley, M.R. (2004). Managing customer as employees of the firm. *Personnel Review*, 33(3), 351-372.
- Hallowell, R. (1996). "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *Emerald* 7.
- Hamilton, G.V. (1978). Obedience and responsibility: A jury simulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 11, 158-166.
- Han, H. y Ryu K. (2011) "New or repeat customers: How does physical environment influence their restaurant experience?". *International Journal of Hospitality Management* Volume 30, Issue 3, Pages 599-611
- Harris LC y Reynolds KL. (2004) "Jaycustomer behavior: an exploration into the types and motives in the hospitality industry". *Journal of Service Marketing*, 2004; 18(5): 339-57.
- Harris LC. (2008) "Fraudulent return proclivity: an empirical analysis". *Journal of Retailing* 2008; 84(4): 461-76.
- Harris L.C. y Daunt, KL. (2011) "Deviant customer behaviour: A study of techniques of neutralisation". *Journal of Marketing Management*, Volume 27, Issue 7-8, 2011
- Harrison-Walker, L., (2001). "E-complaining: a content analysis of an internet complaint forum". *Journal of Services Marketing* 15 (4/5), 397-412.
- Hart, H. L. A., y Honoré, A. M. (1959). *Causation in the law*. Oxford: Oxford University Press.
- Hartline, M.D. y Ferrell, O.C. (1996). "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation". *Journal of Marketing* Vol. 60, No. 4 (Oct., 1996), pp. 52-70.

- Hartline, M.D. y Jones, K.C. (1996) "Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions". *Journal of Business Research* Volume 35, Issue 3, Pages 207-215
- Harvey, J.H. y Weary, G. (1984) "Current Issues in Attribution Theory and Research". *Annual Review of Psychology*, Vol. 35: 427-459
- Heaven, P.C.L. (1996). "Personality and self-reported delinquency: a longitudinal analysis". *Journal of Child Psychology & Psychiatry*, 37, 747-751.
- Hegtvedt, K.A. y Killian, C. (1999). "Fairness and Emotions: Reactions to the Process and Outcomes of Negotiations". *Social Forces*, 78, 1, 269-302.
- Hegtvedt, K.A., Johnson, C., Ganem, N.M., Waldron, K.W. y Brody, L.M. (2009). "When will the unaffected seek justice for others?, Perceptions of and responses to another's injustice". *Australian Journal of Psychology*, vol. 61, 1, 22-31.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1995), *Organizational Behavior*, West Publication, St Paul, MN.
- Hennig-Thurau, T. (2004) "Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, 5, 460 - 478.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, W., Sasser, WE. y Schlesinger, L. (1994) "Putting the Service-Profit. Chain to Work". *Harvard business review*, (March-April, 1994), pp 164-174.
- Heskett, J., Sasser, W, y Hart, C. (1990). "Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game". New York: The Free Press.
- Hinkin, T. (1998). "A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires". *Organizational Research Methods*. Sage Publications Inc.
- Hodson, R. (1991). "Workplace Behaviors, Good Soldiers, Smooth Operators, and Saboteurs". *Work and Occupations*, 18, 3, 271-290.
- Hoffman, M. (1989). Empathy and prosocial activism. In N. Eisenberg, J. Revkowski, & E. Staub (Eds.), *Social and moral values: Individual and societal perspectives* (pp. 65-85). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Homans, C.G. (1961). "Social Behavior: Its Elementary Forms". New York: Harcourt, Brace & World. (1974) Revised.

- Hoyer, W.D. (1984) "An Examination of Consumer Decision Making for a common Repeat purchase Product". *Chicago Journal of Consumer Research*. Vol 11, December 84. pp 822.
- Huang, Wen-Hsien, (2008) "The impact of other-customer failure on service satisfaction", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 Iss: 4, pp.521 - 536
- Huefner, J.C. y Hunt, H.K. (2000). "Consumer retaliation as a response to dissatisfaction". *Journal of Consumer Satisfaction-Dissatisfaction Complaining Behavior*, 2000; 13: 61-82.
- Huefner, J. C., Parry, B. L., Payne, C. R., Otto, S. D., Huff, S. C., Swenson, M. J. y Hunt, H. K. (2002). "Consumer retaliation: confirmation and extension". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 114-127.
- Huete, L.M. (1997): *Servicios y beneficios*. Ed. Deusto. Bilbao.
- Hunt, H. K., (1977), "CS/D-Overview and Future Directions," in *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, H. Keith Hunt, ed. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute.
- Iwasaki, Y. y Havitz M.E. (2004) "Examining Relationships between Leisure Involvement, Psychological Commitment and Loyalty to a Recreation Agency". *Journal of Leisure Research*, 2004 1st Quarter, Vol. 36 Issue 1, p45-72
- Jacoby, J., Olson J.C. y Haddock R.A. (1971) "Price, brand name, and product composition characteristics as determinants of perceived quality". *Journal of Applied Psychology*, Vol 55(6), Dec 1971, 570-579
- Jacoby, J. y Chesnut, R.W. (1978) "Brand Loyalty: Measurement and management". Book, Ed. Wiley, XIV, 157 p. NY.
- Jain, A.K., Pinson, C. y Malhotra, N.K. (1987) "Customer Loyalty as a Construct in the Marketing of Banking Services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 5 Iss: 3, pp. 49 - 72.
- James LR, Brett JM. (1984). "Mediators, moderators and tests for mediation". *Journal of Applied Psychology*, 69(20), 307-321.
- James, LR., Mulaik, SA. y Brett, JM. (2006). "A Tale of Two Methods". *Organizational Research Methods*, 9, 2, 233-244.
- Jarvis, L.P. y Wilcox, J.B. (1976). "Repeat purchasing behavior and attitudinal brand loyalty: Additional evidence". KL Bernhardt (Ed.), *Marketing:*

1776-1976 and beyond (pp. 151)

- Jarvis, L. P. y Mayo, E. J. (1986) "Wining the market-share game". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 1986 Vol. 27 No. 3 pp. 72-79
- Jasso, G. y Rossi, P.H. (1977). *Distributive Justice and earned income. American Sociological Review*, 1977.
- Jones, E. E., y Nisbett, R. E. (1971). "The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior". New York: General Learning Press.
- Jones, T.O. y Sasser WS.Jr. (1995), "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, 73 (November/ December), 88-99.
- Jöreskog, K.G., y Sörbom, D. (1993). "Structural equation modeling with the SIMPLIS command language". Chicago: Scientific Software International.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., y Patton, G. K. (2001). « The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review ». *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kaiser, HF. (1970). "A second generation little jiffy". *Psychometrika*, 35, 4, 401-415.
- Kalvin, H. y Zeisel, H. (1966). "The American Jury". Boston: Little Brown.
- Karande, K., Magnini, V. y Tam, L., (2007). "Recovery voice and satisfaction after service failure: an experimenta linvestigation into mediating and moderating factors". *Journal of Service Research* 10 (2), 187-203.
- Karatepe, O. M. (2006). "Customer complaints and organizational responses: The effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty". *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69-90.
- Karatepe, O.M. (2011). "Procedural Justice, Work Engagement, and Job Outcomes: Evidence from Nigeria". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Volume 20, Issue 8, pages 855-878.
- Karatepe, O.M. (2012). "Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: a study of hotel employees in Cameroon". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, 5.
- Keh, H.T., y Teo, C.W. (2001). "Retail customers as partial employees in service provision: A conceptual framework". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(8), 370-378.

- Kelley, H.H. y Michela, J.L. (1980). "Attribution Theory and Research". Annual Review of Psychology Vol. 31: 457-501
- Kelley, S.W., Donnelly, J.H., y Skinner, S.J. (1990). "Customer participation in service production and delivery". Journal of Retailing, 66, 315-335.
- Kelloway, E.K. (1998). "Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide". Sage Publications Inc. CA.
- Kim, J., Jin, B. y Swinney, J. (2009). "The role of etail quality, e-satisfaction and e-trust in online loyalty development process". Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 16, Issue 4, July 2009, Pages 239-247.
- Kim, W.G., Han, J.S. y Lee, E., (2001). "Effects of relationship marketing on repeat purchase and word of mouth". Journal of Hospitality and Tourism Research 25 (3), 272-288.
- Kim, Y.K. y Smith, A.K. (2005). "Crime and Punishment. Examining Customers' Responses to Service Organizations' Penalties". Journal of Service Research November 2005 vol. 8 no. 2 162-180.
- Kim, T., Kim, W. G., y Kim, H. B. (2009). "The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels". Tourism Management, 30(1), 51-62.
- Knox, S. y Walker, D. (1997). "New empirical perspectives on brand loyalty: Implications for market segmentation and equity management". 26th European marketing academy Conference.
- Konovsky, M.A., y Pugh, S.D. (1994). "Citizenship and social Exchange". Academy of management Journal, 37, 659-669.
- Konovsky, M.A. y Organ, D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior, 17, 253-266.
- Koys DJ. (2001). "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study". Personnel Psychology, 54, 101-114.
- Kray, L.J. y Lind, E.A. (2002). "The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 89, Issue 1, Pages 906-924.
- Kulik, C.T., Perry, E.L., y Pepper, M.B. (2003). "Here Comes the Judge: The Influence of Judge Personal Characteristics on Federal Sexual Harassment Case Outcomes". Law and Human Behavior, Vol. 27, 1, 69-

86.

- Kulik, C.T., Perry, E.L., y Schmidtke, J.M. (1997). "Responses to sexual harassment: The effect of perspective". *Journal of Managerial Issues*, 9, 37-53.
- Kumar, V. y Shah, D. (2004). "Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century". *Journal of Retailing*, Volume 80, Issue 4, 2004, Pages 317-329.
- Kyle, G., Graefe, A., Manning, R. y Bacon, J. (2004). "Predictors of Behavioral Loyalty Among Hikers Along the Appalachian Trail". *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, Volume 26, Issue 1, 2004, 99-118.
- Landy, D., y Aronson, E. (1969). The influence of the character of the criminal and his victim on the decisions of simulated jurors. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, 141-152.
- Langer, E. (1989). *Mindfulness*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Larsen, R. J., y Katelaar, T. (1991). Personality and susceptibility to positive and negative emotional states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 132-140.
- Latane, B., y Darley, J.M. (1968). Group inhibition by bystander intervention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 215-221.
- Lawler, E. J. (2001). "An affect theory of social exchange". *American Sociology*, 107(2), 321-352.
- Lee, K., y Allen, N. J. (2002). "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions". *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- Lee, C., Backman, K., y Backman, K. S. J. (1997). "Understanding antecedents of repeat vacation and tourist' loyalty to a resort destination". *TTRA 28th Annual Conference Proceedings*, (pp. 11-20).
- Lee, S.Y., Petrick, J.F. y Crompton, J. (2007). "The Roles of Quality and Intermediary Constructs in Determining Festival Attendees' Behavioral Intention". *Journal of Travel Research* May 2007 vol. 45 no. 4 402-412.
- Lengnick-Hall, C.A., Claycomb, V., y Inks, L.W. (2000). From recipient to contributor: Examining customer roles and experienced outcomes. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 359-383.
- LePine, JA., Erez, A. y Johson, DE. (2002). "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-

- analysis". *Journal of Applied Psychology*.
- Lerner, M.J. y Simmons, C.H. (1966). "Observer's reaction to the" innocent victim": compassion or rejection?". *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 2, 203 (10).
- Lerner, M. J., y Miller, D. T. (1978). Just world research and the attribution process: Looking back and ahead. *Psychological Bulletin*, 85, 1030-1051.
- Lerner, M. J. (1980). "The belief in a just world: A fundamental delusion". New York: Plenum Press.
- Lerner, M.J. y Goldberg, J.H. (1999). "When Do decent people blame victims?: The differing effects of the Explicit/Rational and Implicit/Experiential Cognitive Systems". In book *Dual Process Theories in Social Psychology*, Shelly Chaiken & Yaacov Trope (Eds.) The Guilford Press, A Division of Guilford Pub. Inc.
- Leung, K., Chiu,W., y Au, Y. (1993). "Sympathy and support for industrial actions: A justice analysis". *Journal of Applied Psychology*, 78, 781-787.
- Leung, K. y Tong, K. K. (2003). Toward a normative model of justice. In: S. W. Gilliland, D. D. Steiner y D. P. Skarlicki (Eds), *Emerging Perspectives on Values in Organizations* (pp. 97-120).Greenwich: Information Age Publishing.
- Leventhal, G.S. (1980). "What should be done with equity theory?". In K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (Eds.) *Social exchange: Advances in theory and research* (pp.27-55). New York: Plenum Press.
- Lewis, B.R. y MacCann, P. (2004). "Service failure and recovery: evidence from the hotel industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 Iss: 1, pp.6 - 17
- Lind, E.A., y Tyler, T.R. (1988). "The social psychology of procedural justice". New York: Plenum Press.
- Lind, E.A., Kray, L. y Thompson L. (1998). "The Social Construction of Injustice: Fairness Judgments in Response to Own and Others' Unfair Treatment by Authorities". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 75, Issue 1, Pages 1-22.
- Lotz, S., Baumert, A., Schlösser, T., Gresser, F. y Fetchenhauer, D. (2011). "Individual Differences in Third-Party Interventions: How Justice Sensitivity Shapes Altruistic Punishment". *Negotiation and Conflict Management Research*, 4, 4, 297-313.
- Lovelock, C.H. (2001). "Services marketing: People, technology, strategy, 4th

ed." Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Lucas, G., Babakus, E., Ingram, T., (1990). "An empirical test of the job satisfaction.turnover relationship: assessing the role of job performance for retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 18, 199-208.
- Mägi, A.W. (2003). "Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics". *Journal of Retailing*, Volume 79, Issue 2, 2003, Pages 97-106.
- Magnini, V. P., Ford, J. B., Markowski, E. P., y Honeycutt, E. D., Jr. (2007). The service recovery paradox: Justifiable theory or smoldering myth? *Journal of Services Marketing*, 21(3), 213-225.
- Marsh, H.W., Balla, J.R., y McDonald, R.P. (1988). "Goodness-of-fit índices in confirmatory factor analysis: the effect of sample size", *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- Martin, G. (1996). "Reported family dynamics, sexual abuse, and suicidal behaviors in community adolescents". *Archives of Suicide Research*, Volume 2, Issue 3, 1996, pages 183-195.
- Martín-Armario, E., Barroso-Castro, M.C. y Martín-Ruiz, D. (2004). "El valor percibido de un servicio". *Revista española de investigación de marketing*, ISSN 1138- 442, Vol. 8, Nº 1, 2004 , págs. 47-74.
- Mason, D., Tideswell, C. y Roberts, E. (2006). "Guest Perceptions of Hotel Loyalty". *Journal of Hospitality & Tourism Research* May 2006 vol. 30 no. 2 191-206
- Mattila, A.S. (2001). "Emotional bonding and restaurant loyalty". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 42, Issue 6, December 2001, Pages 73-79.
- Mattila, A.S., y Patterson, P.G. (2004a). "The impact of culture on consumers' perceptions of service recovery efforts". *Journal of Retailing*, 80, 196-206.
- Mattila, A.S., y Patterson, P.G. (2004b). "Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts". *Journal of Service Research*, 6(4), 336-346.
- Mattila, A.S. (2006). "How Affective Commitment Boosts Guest Loyalty (and Promotes Frequent-guest Programs)". *Cornell Hospitality Quarterly* May 2006 vol. 47 no. 2 174-181

- Maxham, J.G., III. (2001). "Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions". *Journal of Business Research*, 54(1), 11-24.
- Maxham, J.G. III y Netemeyer, R.G., (2002)." Modeling customer perceptions of complaint handling: the effects of perceived justice on complainant attitudes and intentions". *Journal of Retailing* 78, 239-252.
- Maxham, J. G., III, y Netemeyer, R. G. (2003). "Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling". *Journal of Marketing*, 67(1), 46-62.
- Maxham, J.G. III y Netemeyer, R.G. (2005). "Conflicts in the Work-family Interface: Links to Job Stress, Customer Service Employee Performance, and Customer Purchase Intent.". *Journal of Marketing*, Vol. 69, 130-143.
- Mazanec, J.A. (2000). "Market segmentation". In: J. Jafari (Ed), *Encyclopedia of Tourism*. London: Routledge.
- McColl-Kennedy, J.R., y Sparks, B. A. (2003). "Application of fairness theory to service failures and service recovery". *Journal of Service Research*, 5(3), 251-266.
- McColl-Kennedy, J.R., Daus, C.S. y Sparks, B.A. (2003). "The Role of Gender in Reactions to Service Failure and Recovery". *Journal of Service Research* August 2003 vol. 6 no. 1, 66-82.
- MacCallum, R.C. y Austin J.T. (2000). "Applications of structural equation modeling in psychological research *Annual Review of Psychology*", 51, 201-226.
- McCollough, MA., Berry, LL., y Yadav, M.S. (2000). "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery". *Journal of Service Research*, 3,2, 121-137.
- McKenna, R. (1991). "Relationship marketing". New York: Addison-Wesley.
- McMullan, R. (2005). "A multiple-item scale for measuring customer loyalty development", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 Iss: 7, pp.470 - 481
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource management*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. y Smith, CA. (1991). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". American Psychological Association.

- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997). "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application". Book, Sage Publications Inc. CA.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. y Vandenberghe, C. (2004). "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model". *Journal of Applied Psychology*, 89:6, 991-1007.
- Miceli, M.P. y Near, J.P. (1992). "Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees". New York: Lexington, 1992.
- Miller, D.T., y Vidmar, N. (1981). The social psychology of punishment reactions. In: M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds), *The Justice Motive in Social Behavior: Adapting to Time of Scarcity and Change* (pp. 145-172). New York: Plenum Press.
- Miller, D.T. (1999). "The norm of self-interest". *American Psychologist*, 54, 1053-1060.
- Mohr, L.A. y Bitner, M.J. (1995), "Process Factors in Service Delivery: What Employee Effort Means to Customers," in *Advances in Service Marketing and Management*, Vol. 4, Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown, eds. Greenwich, CT: JAI Press, 91-117.
- Moorman, R.H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?". *Journal of Applied psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P., y Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. y Niehoff, B.P. (1998). "Does Perceived Organizational Support mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?" *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, 3, 351-357.
- Morais, D.B. (2000). "Reconceptualization of loyalty under a resource investment perspective: A study of group leaders in the leisure service industry". Clemson University
- Moreno, S., Hudson, S. y Aguiar Q., T. (2006). "The Influence of Service Recovery and Loyalty on Perceived Service Quality: A Study of Hotel Customers in Spain". *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Volume 14, Issue 2, 2006, pages 47-68

- Morgan, R.M., y Hunt, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morrow, P.C. (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment". *The Academy of Management Review*, 8, 3, 486-500.
- Moschis, G.P. y Cox, D. (1989). "Deviant Consumer behavior". *Advances in Consumer Research Volume 16*, 1989, Pages 732-737.
- Mowday, R.X, Porter, L.W., y Steers, R.M. (1982). "Employee-Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover". New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., y Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Muller, R.O. y Hancock, G.R. (2006). "Structural Equationing Modeling. A second course". Book, IAP, Information Age Publishing, Inc.
- Muncy, J.A. (1983). "An investigation of the two-dimensional conceptualization of brand loyalty". *Dissertation Abstracts International*, 45, 288A.
- Muñiz, AM. Jr y Schau, HJ. (2005). "Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community". *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 4, 737-747.
- Myers, J.F., Lynch, P.B. y Bakal, D.A. (1989). "Dysthymic and hypomanic self-referent effects associated with depressive illness and recovery". *Cognitive Therapy and Research*, Volume 13, Number 3 (1989), 195-209.
- 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, 33-41.
- Niehoff, B.P., Paul, R.J., y Bunch, J.F.S. (1998). The social effects of punishment events: Factors that influence observers' justice perceptions and attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 589-602.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nyer, Prashanth U. (1997). "A study of the relationships between cognitive appraisals and consumption emotions". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 25, Number 4 (1997), 296-304.

- Oh, J. y Fiorito, S.S. (2002). "Korean women's clothing brand loyalty", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 6 Iss: 3, pp.206 - 222.
- Ok, C., Back, K. y Shanklin, C.W., (2005). "Modeling roles of service recovery strategy: a relationship-focused view". *Journal of Hospitality and Tourism Research* 29 (4), 484-507.
- O'Keefe, T., Zhao J. y Huang W. (2007), "Preface to the Focus Theme Section: 'Electronic Business in China'". *Electronic Markets*, 17 (2),, 84-86.
- Oliver, R.L., (1980). "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions". *Journal of Marketing Research* 17, 460-469.
- Oliver, R.L., (1993). "Cognitive, Affective, and Attribute bases of the satisfaction Response". *Journal of Consumer Research*, 20, 3, Dec.
- Oliver, R.L., (1997). "Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer". McGraw-Hill, New York.
- Oliver, R. L. (1999). "Whence consumer loyalty". *Journal of Marketing*, 63, 33-34.
- O'Malley, L. y Tynan, C. (2000). "Relationship marketing in consumer markets - Rhetoric or reality?" *European Journal of Marketing*, 34, 7, 797-815.
- O'Neill, M.A. y Gabbie, O. (1996). "SERVQUAL and the Northern Ireland hotel sector: a comparative analysis - part 1", *Managing Service Quality*, Vol. 6 Iss: 6 pp. 25 - 32.
- Oppermann, M. (2000). "Triangulation-A Methodological discussion". *International Journal of Tourism Research*. Vol. 2. N. 2. Pp. 141-146.
- Organ, D.W. (1977). "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D.W. (1988). "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome". Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, DW. y Moorman, RH. (1993). "fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?". *Social Justice Research*, 6, 5-18.
- Organ, DW. Podsakoff, P.M. y Mackenzie, S.B. (2006). "Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research". *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 99, 2, 113-142.
- Orsingher, C., Valentini, S., de Angelis, M., (2010). "A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services". *Journal of the*

Academy of Marketing Science 38 (2), 169-186.

- Parasuraman, A, Zeithaml, V.A, y Berry, L.L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*. 4: 41-50.
- Parasuraman, A, Zeithaml, V.A, y Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality". *Journal of Retail*. 1: 12-40.
- Parasuraman, A, Zeithaml, V.A, y Berry, L.L. (1988). "Refinement and Reassessment of theSERVQUALScale." *Journal of Retailing* 67(Winter): 420-450.
- Park, Se-Hyuk (1996). "Relationships between Involvement and Attitudinal Loyalty Constructs in Adult Fitness Programs". *Journal of Leisure Research*, Vol. 28, 1996.
- Parker, C. y Ward, P. (2000) "An analysis of role adoptions and scripts during customer-to-customer encounters", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, 3, 341 - 359.
- Patterson, P.G., Cowley, E., Elizabeth, P.G., & Prasongsukarn, K. (2006). "Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice". *International Journal of Research in Marketing*, 23, 263-277.
- Peirce, J. (2000). "Canadian industrial relations". Scarborough, ON: Prentice-Hall.
- Perry, E.L., Kulik, C.T., y Bourhis, A.B. (2004). The reasonable woman standard: Effects on sexualharassment court decisions. *Law and Human Behavior*, 28, 9-27.
- Podsakoff, PM. y MacKenzie, SB. (1997). "Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity". *Journal of American Psychologic Asocciation*, 7, 1.
- Preacher, KJ., Rucker, DD. y Hayes, F. (2007). "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions". *Multivariate Behavioral Research*, 42, 1, 185-227.
- Pritchard, M.P. (1972). Human dignity and justice. *Ethics*, 82, 299-313.
- Pritchard, M.P. y Howard, D.R. (1997). "The Loyal Traveler: Examining a Typology of Service Patronage". *Journal of Travel Research* March 20, 1997 vol. 35 no. 4 2-10

- Pritchard, M.P., Havitz, M.E. y Howard, D.R. (1997). "Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 3, 333-348.
- Pyszczynski, T., y Greenberg, J. (1987). Toward an integration of cognitive and motivational perspectives on social inference: A biased hypothesis-testing model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 297-340.
- Radzi, S.M., Ramley, Z.A., Salehuddin, M y Othman, Z. (2009). "An Empirical Assessment of Hotel Departmental Managers Turnover Intentions: The Impact of Organizational Justice". *International Journal of Business and Management*, Vol 4, No 8.
- Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Ravald, A. y Grönroos, C. (1996). "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Iss: 2, pp.19 - 30.
- Ravlin, E.C. y Meglino, B.M. (1987). "Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673.
- Rawls, J. (1971). "A theory of justice". Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Reichheld, F.F. y Sasser, W.E. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review* (September-October, 1990), pp. 105-111.
- Reichheld, F.F. (1993). "Loyalty-based management". *Harvard Business Review*, 71, 2, 64-73.
- Reichheld, F.F. y Teal, T. (1996). "The Loyalty Effect". Harvard Business School Press, Boston.
- Reinartz W., Thomas, J.S. y Kumar, V. (2005). "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 69, 63-79.
- Reynolds, K.L. y Harris, L.C., (2006). "Deviant customer behavior: an exploration of frontline employee tactics". *Journal of Marketing Theory and Practice* 14 (2), 95-111.
- Reynolds KL y Harris LC. (2009). "Dysfunctional customer behavior severity: an empirical examination". *Journal of Retailing*, 2009; 85(3): 321-55.
- Ring, P.S. y Van de Ven, A.H. (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships". *The Academy of*

Management Review, vol. 19, n. 1. 90-118.

- Río-Lanza, A. B. D., Vázquez-Casielles, R., y Díaz-Martín, A. M. (2009). "Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses". *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.
- Robin A. Coulter y Mark Ligas (2000) "The long good-bye: The dissolution of customer-service provider relationships". *Psychology and Marketing Special Issue: Market Exit*, volume 17, Issue 8, pages 669-695.
- Robbins, S.P. (1998) *Introducción al Comportamiento Organizativo*. Book. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, SP. y Judge, TA. (2009). "Organizational behavior". Book, Pearson, prentice-hall, 13th, Fl.
- Robinson, S.L. y Morrison, E.W. (2000). "The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study". *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Ross, M., y Fletcher, J. G. O. (1985). Attribution and social perception. In: G. Lindzey & E. Aronson (Eds), *Handbook of Social Psychology*. New York: Random House.
- Roos, I. y Strandvik, T. (1997), "Diagnosing the Termination of Customer Relationships", *AMA Proceeding, New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing*, June 12-15, Dublin, pp.617-631.
- Roos, I., Edvardsson, B & Gustafsson, A. (2004). "Customer Switching Patterns in Competitive and Noncompetitive Service Industries". *Journal of Service Research* February 2004 vol. 6, no. 3, 256-271.
- Rosenbaum, M.S. (2008). "Return on Community for Consumers and Service Establishments". *Journal of Service Research*, 11, 2, 179-196.
- Ruf, B.M., Muralidhar, K., Brown, R.M., Janney, J.J., y Paul, K. (2001). "An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder perspective". *Journal of Business Ethics*, 32, 143-156.
- Rundle-Thiele, S. (2005). "Exploring loyal qualities: assessing survey-based loyalty measures", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 Iss: 7, pp.492 - 500.
- Ruyter KD. y Wetzels, M. (2000) "Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, 1, 91 - 108.
- Ryan, W. (1971). *Blaming the victim*. New York: Pantheon

- Salancik, G. R., y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-252.
- Samuelson, B. y Sandvik, K (1997), "The concept of customer loyalty", *Proceedings, EMAC Conference, University of Warwick*, pp.1122-1140.
- Scanlan, L. y McPhail, J. (2000). "Forming Service Relationships with Hotel Business Travelers: The Critical Attributes to Improve Retention". *Journal of Hospitality & Tourism Research* November 2000 vol. 24 no. 4, 491-513.
- Schwartz, S.H. (1975). The justice of need and the activation of humanitarian norms. *Journal of Social Issues*, 31, 111-136.
- Schoefer, K y Ennew, C. (2005). "The impact of perceived justice on consumers' emotional responses to service complaint experiences", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 Iss: 5, pp. 261 - 270.
- Selin, S.W., Howard, E. y Cable, T. (1998). "An analysis of consumer loyalty to municipal recreation programs". *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, Vol. 10, Issue 3, 1988.
- Severt, D.E. (2002). "The customer's path to loyalty: a partial test of the relationships of prior experience, justice, and customer satisfaction". Tesis, Ph.D. Tourism Management, Blacksburg, VI.
- Sheppard, B.H., Lewicki, R.J. y Minton, J.W. (1992)." Organizational justice: The search for fairness in the workplace". New York: Macmillan.
- Sherman, E., Mathur, A. y Smith, RB. (1997), "Store Environment and Consumer Purchase Behavior: Mediating Role of Consumer Emotions," *Psychology & Marketing*, 14 (July), 361-78.
- Shoemaker, S. y Lewis, R.C. (1999). "Customer loyalty: the future of hospitality marketing". *Hospitality Management* 18 (1999) 345-370.
- Shrout, P.E., y Bolger, N. (2002). "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations". *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Skarlicki, D. P., Brown, G.,y Bemmels, B. (2004). The impact of the victim's reaction on third parties' fairness judgments, emotions, and retributive intentions. Paper presented at Academy of Management meetings, New Orleans, LA.
- Skarlicki, D.P., Ellard, J.H., y Kelln, B.R.C. (1998). "Third-party perceptions of a layoff: Procedural, derogation, and retributive aspects of justice". *Journal of Applied Psychology*, 83, 119-127.

- Skarlicki, D.P., y Folger, R. (1997). "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice". *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Skarlicki, D.P., Folger, R. y Tesluk, P. (1999). "Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation". *Academy of Management*, 42, 1, 100-108.
- Skarlicki, D.P. y Kulik, C.T. (2005). "Third party reactions to employee (mis) treatment: A justice perspective". *Research in organizational behavior*, 2005, An annual series of analytical essays and critical review, vol. 26. Ed. Barry Staw & Roderick Kramer.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., y Wagner, J. (1999). "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery". *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- Smith, A.K. y Bolton, R.N. (1998). "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters. Paradox or Peril?". *Journal of Service Research*, August 1998, vol. 1 no. 1, 65-81
- Smith, A.K. y Bolton, R.N. (2002). "The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 30, Number 1 (2002), 5-23.
- Snavely, W. B., y McNeill, J. D. (2008). "Communicator Style and Social Style Testing a theoretical interface". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 219-232.
- Söderlund, M. y Öhman, N. (2003). "Behavioral intentions in satisfaction research revisited". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 16, 2003, pp. 53-66.
- Söderlund, M. y Öhman, N. (2005). "Assessing behavior before it becomes behavior: An examination of the role of intentions as a link between satisfaction and repatronizing behavior", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16 Iss: 2, pp.169 - 185.
- Sparks, B. y Fredline, L. (2007). "Providing an Explanation for Service Failure: Context, Content, and Customer Responses". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, May 2007, vol. 31, no. 2, 241-260.
- Spector, P.E. y Fox, S. (2002). "An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior". *Human Resource Management Review*, vol. 12 (2), 269-292.

- Stouffer SA; Suchman, EA; DeVinney, LC; Star, SA y Williams RM, Jr. 1949. *The American Soldier*, Vol. 1. Adjustment During Army Life. Princeton Univ. Press, Princeton.
- Strutton D., Vitell SJ. y Pelton LE. (1994). "How consumers may justify inappropriate behavior in market settings: an application on the techniques of neutralization". *Journal Business of Research*, 1994; 30(3) :253-60.
- Summers, R.J. (1996). The effect of harasser performance status and complainant tolerance on reactions to a complaint of sexual harassment. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 53-67.
- Svari, S., Svensson, G., Slatten, T y Edvarsson, B. (2010) "A DIP-construct of perceived justice in negative service encounters and complaint handling in the Norwegian tourism industry", *Managing Service Quality*, Vol. 20 Iss: 1, pp. 26 - 45,
- Swanson, S.R. y Kelley, S.W. (2001) "Service recovery attributions and word-of-mouth intentions", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Iss: 1/2, pp.194 - 211.
- Szymanski, D.M. y Henard, D.H. (2001). "Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence". *Journal of the Academy of Marketing Science* Winter 2001 vol. 29 no. 1 16-35.
- Tamietto, M., Adenzato, M., Geminiani, G., y Gelder, B. (2007). Fast recognition of social emotions takes the whole brain: Interhemispheric cooperation in the absence of cerebral asymmetry. *Neuropsychologia*, 4, 836-843.
- Tax, S. S., Brown, S. W., y Chandrashekar, M. (1998). "Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing". *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Taylor, S. (1994). "Waiting for service: The relationship between delays and evaluations of service". *Journal of Marketing*, 58(2), 56-69.
- Thibaut, J., y Walker, L. (1975). "Procedural justice: A psychological analysis". Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thibaut, J., y Walker, L. (1978). *A theory of procedure*. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Thompson, L., Lind, E.A. y Kray, L. (1998). "The Social Construction of Injustice: Fairness Judgments in Response to Own and Others' Unfair Treatment by Authorities". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 75, Issue 1, July 1998, Pages 1-22.

- Tideswell, C. y Fredline, E. (2004). "Developing and Rewarding Loyalty to Hotels: The Guest's Perspective". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, May 2004, vol. 28, no. 2, 186-208.
- Tixier, Maud. (2011). "Specificities, Obstacles and Limits to Building Customer Loyalty in Mountain Resort Luxury Hotels". *Modern Economy*, 2011, 2, 862-867
- Tonglet, M. (2001), "Consumer misbehavior: an exploratory study of shoplifting", *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 1, No. 4, pp. 336-54.
- Treviño, L.K. (1992). "The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective". *The Academy of Management Review*, 17, 4, 647-676.
- Treviño, L.K., Weaver, G.R. y Reynolds, S.J. (2006). "Behavioral Ethics in Organizations: A Review". *Journal of Management*, 32, 6, 951-990.
- Tripp, T.M. y Bies, R.J. (2009). "Getting Even: The truth about workplace revenge, and how to stop it". Book Published by Jossey-Bass, CA.
- Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., y Gee, J. O. (2002). "Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 839-865.
- Tyler, R. T., y Smith, H. J. (1998). "Social justice and social movements". In: D. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds), *Handbook of Social Psychology* (4th ed., pp. 595-629). New York: McGraw-Hill.
- Tyler, T. R., y Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Umphress, E. E., Labianca, G. J., Brass, E. E. Kass, D.J. y Scholten, L. (2003). "The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice". *Organization science* 14(6) 738-753.
- Vadi, M. y Suuroja, M. (2006). "Training retail sales personnel in transition economies: applying a model of customer-oriented communication". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 5. 339-349.
- Vanhamme, J. (2000). "The Link Between Surprise and Satisfaction: An Exploratory Research on how best to Measure Surprise". *Journal of Marketing Management*, 16, 6, 565-582.
- Vázquez Casielles, R. Suárez, L. y Del Río, A.B. (2009). "Evaluación cognitiva y afectiva de las estrategias de recuperación del servicio". *Revista*

europea de dirección y economía de la empresa, Vol. 18, Nº 1, 2009 , págs. 31-50.

- Vázquez, R., Trespalacios, J.A. y Rodríguez-Bosque, I.A. (2002). "Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales", 3ª Ed. Civitas Ediciones, Madrid.
- Vroom, V.H. (1964). "Work and motivation". New York: Wiley.
- Walker, HJ, Armenakis, AA. y Bernerth, JB. (2007) "Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences", Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, 6, 761 - 773.
- Walster, E., Walster, G. N., y Berscheid, E. (1978). "Equity: Theory and research". Boston: Allyn & Bacon.
- Wang, F. y Head, M. (2007). "How can the Web help build customer relationships?: An empirical study on e-tailing". Information & Management, 44, 2, 115-129.
- Wang, G., Oh, IS., Courtright, S.H. y Colbert, A.E. (2011). "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research". Group Organization Management, April 2011, vol. 36, no. 2, 223-270.
- Wang, Y-S., Wu, S-C., Lin, H-H. y Wang Y.Y. (2011). "The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing". International Journal of Information Management, vol. 31, 350-359.
- Watson, D., y Clark, L.A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. Psychological Bulletin, 96, 465-490.
- Weber, S. (1992). "Trends in tourism segmentation research". Marketing and Research Today, May, 116-123.
- Webster, C. y Sundaram, D.S. (2009) "Effect of service provider's communication style on customer satisfaction in professional services setting: the moderating role of criticality and service nature", Journal of Services Marketing, Vol. 23, 2, .103 - 113.
- Weiner, B. (1984). "Principles for a theory of student motivation and their application within an attributional framework". Academic Press Orlando, FL.
- Weiner, B. (1987). The role of emotions in a theory of motivation. In: F. Halish & J. Kuhl (Eds), Motivation, Intention, and Volition (pp. 21-30). New York: Springer-Verlag.

- Weiner, B. (1989). *Human motivation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Weiss, H.M. y Cropanzano, R. (1996). "Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experience at work. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds) *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wernerfelt, B. (1991). "Brand Loyalty and Market Equilibrium". *Marketing Science*, 10, 3, 229-245.
- Weun, S., Beatty, S. E., y Jones, M. A. (2004). "The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships". *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-146.
- Wildes, V. J.; Parks, S. C. (2005). "Internal service quality: marketing strategies can help to reduce employee turnover for food servers". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 2005 Vol. 6 No. 2 pp. 1-27.
- Willians, H.; Parker, S.K. y Turner, N. (2006). "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work". *Journal of Applied Psychology*, 91, 3, 636-652.
- Williams, S., y Shiaw, W.T. (1999). "Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions". *Journal of Psychology*, 133, 656-668.
- Wirtz J, McColl-Kennedy JR. (2010). "Opportunistic customer complaining during service recovery". *Journal of Academy of Marketing Science*. 2010; 38(5): 654-75.
- Wirtz, J. y Bateson, J.E. (1999). "Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm". *Journal of Business Research*, Volume 44, Issue 1, January 1999, Pages 55-66.
- Wirtz, J., y Kum, D., (2004). "Consumer cheating on service guarantees". *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (2), 159-175.
- Wirtz, J., y Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry*, 15(2), 150-166.
- Wong, P.T.P., y Weiner, B. (1981). When people ask "why" questions and the heuristics of attributional search. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 650-663.
- Worsfold, k., Worsfold j. y Bradley, (2007). "Interactive Effects of Proactive and Reactive Service Recovery Strategies: The Case of Rapport and

- Compensation". *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 37, Issue 11, pages 2496-2517, November 2007.
- Wu, C. y Yuan, YH. (2008). "Relationships Among Experiential Marketing, Experiential Value, and Customer Satisfaction". *Journal of Hospitality & Tourism*, 32, 3, 387-410.
- Yanamandram, V., y White, L., (2006). "Switching barriers in business-to-business services a qualitative study". *International Journal of Service Industry Management* 17 (2), 158-192.
- Yang, Hua y Coates N. (2010). "Internal marketing: service quality in leisure services", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28 Iss: 6, pp.754 - 769.
- Yi, Y., y Gong T. (2004), "The Effects of Service Justice on Customer Badness Behavior Focusing on Mediation Effects of Negative Affect and Commitment," *Korean Marketing Review*, 19(4), 185-210.
- Yi, Y., y Gong, T. (2006). "The Antecedents and Consequences of Service Customer Citizenship and Badness Behavior". *Seoul Journal of Business* Vol12(2): 145-176.
- Yi, Y., y Gong, T., (2008). "If employees go the extramile, do customers reciprocate with similar behavior?". *Psychology and Marketing* 2 5(10) ,961-986.
- Yi, Y. y Gong, T. (2008). "The effects of customer justice perception and affect on customer citizenship behavior and customer dysfunctional behavior". *Industrial Marketing Management*, 37, 767-783.
- Yoon, Y. y Uysal, M. (2005). "An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model". *Tourism Management*, Volume 26, Issue 1, February 2005, Pages 45-56.
- York, K.M. (1989). Defining sexual harassment in workplaces: A policy-capturing approach. *Academy of Management Journal*, 32, 830-850.
- Yuksel, A., Kilinc, U. y Yuksel, F. (2006). "Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours". *Tourism Management*, Volume 27, Issue 1, February 2006, Pages 11-24
- Yuksel, A., Yuksel, F. y Bilim, Y., (2010). "Destination attachment: effects on customer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty". *Tourism Management* 31, 274-284.
- Zeithaml, V.A., Berry L.L. y Parasuraman, A. (1990). "Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations". The Free press. A division of Simon & Schuster Inc. NY. Pp. 233.

- Zeithaml, V.A, Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1993). "The nature and determinants of customer expectations of service". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1996). "The behavioral consequences of service quality". *Journal of Marketing*. 60: 31-46.
- Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. (2000), "Services marketing: Integrating Customers Focus Across the Firm". McGraw-Hill, NY.
- Zemke, R. (1993). "The art of service recovery: Fixing broken customers--and keeping them on your side". In E. E. Scheuing & W. F. Christopher (Eds.), *The service quality handbook*: 463-476. New York: American Management Association.
- Zoghbi, P., Aguiar, T. y Suárez, M.A. (2013). "A justice framework for understanding how guests react to hotel employee (mis)treatment". *Tourism Management*, 36, 143-152.

7. Anexos

Anexo 1:

Análisis cronológico de aportaciones por tópico, autor y año.

COMPORTAMIENTO CIVICO		
AUTOR/ES	AÑO	ÁMBITO DE ESTUDIO
<i>Bateman y Organ</i>	1983	La Teoría del Intercambio Social predice la reciprocidad del individuo con los que le pueden aportar beneficios.
<i>Organ</i>	1988	El comportamiento cívico de los empleados promueve el funcionamiento efectivo de la organización.
<i>Kelley et al.</i>	1990	Investigaron los antecedentes del Comportamiento Cívico y desviado de los clientes, deduciendo que las organizaciones de servicios deberían ver al cliente, en algunos aspectos, como si fueran sus propios empleados.
<i>Ford</i>	1995	Aportó que los clientes cívicos transmiten seguridad a los empleados en el desempeño de sus tareas y que el Comportamiento Cívico del Cliente es una conducta discrecional o voluntaria.
<i>Bethencourt</i>	1997	El Comportamiento Cívico del Cliente es una actuación voluntaria del cliente. La satisfacción, el compromiso con, y el apoyo al cliente influyen sobre su Comportamiento Cívico.
<i>Gruen, Summers y Acito</i>	2000	El Comportamiento Cívico del Cliente es una coproducción entre la organización y el cliente y el compromiso afectivo de éste influye en su comportamiento cívico.
<i>Lengnick-Hall et al.</i>	2000	Definieron el Comportamiento Cívico del Cliente como una forma de comportamiento organizativo del cliente y estudiaron las consecuencias del Comportamiento Cívico sobre la eficiencia en los servicios.
<i>Bailey et al.</i>	2001	El Comportamiento Cívico del Cliente es una actuación voluntaria del cliente.
<i>Keh y Teo</i>	2001	Investigaron la relación entre Comportamiento cívico y la lealtad del cliente, estableciendo que la tolerancia de los clientes ante los fallos en los servicios es una dimensión propia de un comportamiento cívico.
<i>Lawler</i>	2001	El esfuerzo de los empleados para satisfacer al cliente, les transmite un mayor comportamiento cívico.
<i>Maxham III</i>	2001	Estudió la relación entre justicia, satisfacción con la recuperación, conducta cívica y lealtad del cliente.
<i>Groth, Mertens y</i>	2004	El cliente que se comporta de forma cívica dará una

<i>Murphy</i>		información positiva de la empresa a sus amigos y familiares.
<i>Halbesleben y Buckley</i>	2004	Encontraron que los clientes de una empresa, en ocasiones, realizan trabajos que son competencia exclusiva de sus empleados, contribuyendo a la mejora de resultados.
<i>Aherne et al</i>	2005	Estudian el Comportamiento Cívico de los Clientes: el que se identifica con una empresa determinada, adopta un comportamiento cívico con ella. El Comportamiento Cívico del Cliente es un tipo de comportamiento extra-rol.
<i>Bethencourt, Brown y MacKenzie</i>	2005	Las normas de justicia una vez aplicadas y respetadas, se convierten en comportamientos cívicos.
<i>Chebat et al.</i>	2005	Investigaron los antecedentes del Comportamiento Cívico de los clientes
<i>Groth</i>	2005	Estudia el Comportamiento Cívico de los Clientes y sus antecedentes, estableciendo que el Comportamiento Cívico del Cliente es una conducta voluntaria que ayuda globalmente a la empresa y que las tres dimensiones del comportamiento cívico son: realimentación a la empresa, ayuda a otros clientes y recomendación a terceros. El Nivel de Socialización y satisfacción del cliente se relaciona con su conducta cívica.
<i>Yi y Gong</i>	2008	Estudiaron la relación entre justicia, satisfacción con la recuperación, conducta cívica y lealtad del cliente. Concluyeron que se pueden aplicar las investigaciones sobre el comportamiento cívico organizativo al ámbito de los clientes. Destacan que no se ha estudiado suficientemente la relación entre la satisfacción en la recuperación y la conducta cívica y proponen que las características de la conducta cívica son: realimentación voluntaria, discrecionalidad y ayuda a la organización.
<i>Svari et al.</i>	2010	Estudiaron la relación entre justicia, satisfacción con la recuperación del servicio, comportamiento cívico y lealtad del cliente.
<i>Wang et al.</i>	2011	Estudiaron la relación entre justicia, la satisfacción con la recuperación, la conducta cívica y la lealtad del consumidor a la organización y a la marca.

Fuente: elaboración propia (2012)

COMPORTAMIENTO DISFUNCIONAL		
AUTOR/ES	AÑO	ÁMBITO DE ESTUDIO
<i>Blau</i>	1964	Introduce la Teoría del Intercambio Social y de frustración-agresión bases del comportamiento disfuncional y de la lealtad.
<i>Kelley y Michela</i>	1980	Establecieron que el Comportamiento desviado se estudia desde la perspectiva del cliente como respuesta a una represalia.
<i>Harvey y Weary</i>	1984	Aportaron que el comportamiento desviado del cliente se entiende analizando los antecedentes de tal comportamiento y se estudia desde la perspectiva del cliente como respuesta a una represalia originada por un daño sufrido.
<i>Biddle</i>	1986	La Teoría del Rol define las normas de un comportamiento predecible.
<i>Al-Khatib et al.</i>	1989	Proponen que en los estudios de comportamientos no éticos se use el término "no normativo" (fuera de la conducta normalmente aceptada).
<i>Grove et al.</i>	1989	En los estudios de comportamientos no éticos aportaron el término "no normativo" para describir la conducta disfuncional de los clientes y/o empleados.
<i>Moschis y Cox</i>	1989	Abordan el estudio del comportamiento disfuncional del cliente desde la sociología e introducen el término Comportamiento Desviado como equivalente al Disfuncional.
<i>Cox et al.</i>	1990	Abordan el estudio del comportamiento disfuncional del cliente desde la perspectiva de la criminología.
<i>Myers et al.,</i>	1989	Aborda el estudio del comportamiento disfuncional del cliente desde la psicología social y organizativa.
<i>Berkowitz</i>	1993	Define que la teoría de la frustración-agresión considera que una frustración injustificada origina un comportamiento disfuncional en el cliente.
<i>Fullerton y Punj</i>	1993	Introducen el término Comportamiento Desviado como equivalente a un comportamiento aberrante del cliente y deducen que la conducta abusiva del consumidor viola las normas aceptadas y se puede dividir en cinco tipologías diferentes, según a quien les afecta (otros clientes, empleados,...)
<i>Bitner et al.</i>	1994	Introducen el término Comportamiento Desviado como equivalente a la conducta de los clientes problemáticos.

<i>Strutton et al.</i>	1994	Introduce el término Comportamiento Desviado, y en concreto, el de "hurto" como equivalente a un comportamiento inapropiado.
<i>Atkinson et al.</i>	1996	Proponen que en los estudios de comportamientos psicológicos se use el término "comportamiento anormal".
<i>Martin</i>	1996	Introduce en los estudios de comportamientos no éticos el uso del término "inapropiado" para definir una conducta desviada.
<i>Fullerton y Punj</i>	1997	Establecen que los actos asociados a una conducta disfuncional son aquellos que se manifiestan por tal conducta.
<i>Nyer</i>	1997	El comportamiento disfuncional y la queja son mecanismos cognitivos que se activan en respuesta al fallo en el servicio.
<i>Albers-Miller</i>	1999	Aborda el estudio del comportamiento disfuncional del cliente desde la perspectiva de la criminología.
<i>Godwin et al.</i>	1999	Estudian las respuestas de los consumidores a encuentros de servicios no satisfactorios encontrando que los servicios fallidos producen insatisfacción y los clientes pueden reaccionar de forma hostil ante ellos.
<i>Huefner y Hunt</i>	2000	Abordan el estudio del comportamiento disfuncional del cliente desde la psicología social y organizativa. El comportamiento desviado del cliente se entiende analizando los antecedentes de tal comportamiento y se estudia desde la perspectiva del cliente como respuesta a una represalia.
<i>Caruana et al.</i>	2001	Aborda el estudio del comportamiento disfuncional del cliente desde la óptica de la sociología.
<i>Lovelock</i>	2001	Define al <i>jaycustomer</i> como el cliente que actúa de forma abusiva causando problemas a la empresa, a los empleados y a otros clientes. Establece seis tipos de comportamiento abusivo: vandalismo, hurto, beligerante, moroso, infractor y feudo familiar. Los actos asociados a una conducta disfuncional son los actos encubiertos de tal conducta no derivados de otras motivaciones económicas.
<i>Tonglet</i>	2001	Introduce el término Comportamiento Desviado como equivalente a una mala conducta del cliente.
<i>Gill et al.</i>	2002	Estudian algunas actividades criminales de los clientes en los hoteles como la violación de las normas y los robos.
<i>Groenenboom et al.</i>	2002	Define tres tipos de delitos dentro de los establecimientos: los ataques físicos, los robos y el abuso de estupefacientes.
<i>Huefner et al.</i>	2002	Estudian las represalias contra las organizaciones, realizadas por los clientes insatisfechos para restablecer la equidad de la

		injusticia percibida en un contacto de servicio anterior.
<i>McCull y Sparks</i>	2003	Las reacciones y las emociones de los clientes tras una mala recuperación del servicio son negativas. La Justicia percibida explica la reacción inadecuada de los clientes a la recuperación de servicios fallidos.
<i>Fullerton y Punj</i>	2004	Establecieron que la Conducta disfuncional de los clientes incrementa los Costes financieros y psicológicos en las organizaciones y que los factores demográficos, psicológicos y sociales son antecedentes del comportamiento disfuncional.
<i>Grandey, Dickter y Sin</i>	2004	Estudiaron los efectos sociales y psicológicos del comportamiento disfuncional en las organizaciones de servicios, encontrando que las emociones negativas percibidas por los clientes durante el servicio, contribuyen al aumento de las agresiones de éstos al personal que les presta dicho servicio.
<i>Harris y Reynolds</i>	2004	Estudiaron los efectos sociales y psicológicos del comportamiento disfuncional en las organizaciones de servicios y establecieron ocho tipos de motivaciones relativas al comportamiento desviado en los Hoteles, concluyendo que los actos asociados a una conducta disfuncional corresponden a los actos encubiertos de tal conducta, no derivados de motivos exclusivamente económicos.
<i>Wirtz y Kum</i>	2004	El comportamiento disfuncional es intencional y motivado por cuestiones monetarias. La insatisfacción del Cliente en relación con empleado influye en su mal Comportamiento.
<i>Harris y Reynolds</i>	2006	Dedujeron que las conductas desviadas son endémicas a los clientes y, por tanto, se precisan tácticas defensivas ante ellas.
<i>Yi y Gong</i>	2006	Estudian los antecedentes y consecuencias del mal comportamiento de los clientes.
<i>Covert</i>	2007	Dedujo de sus investigaciones que los robos dentro de los establecimientos son una forma manifiesta de comportamiento disfuncional de sus clientes.
<i>Berry y Seiders</i>	2008	Estudian las acciones de los empleados injustos dentro de las organizaciones y sus consecuencias.
<i>Harris</i>	2008	Estudió los antecedentes de la conducta disfuncional individual en los clientes.
<i>Yi y Gong</i>	2008	Estudian la influencia de la percepción de justicia de los clientes en sus emociones y comportamientos desviados.

<i>Grégoire et al.,</i>	2009	Estudiaron los antecedentes de la conducta disfuncional individual.
<i>Harris y Reynolds</i>	2009	Establecieron que el comportamiento disfuncional es aquel por el cual, de forma intencionada, se infringen las normas aceptadas. Estudiaron la gravedad de una situación del cliente y su conducta, ya que la percepción de falta de equidad e insatisfacción en los servicios, motivan conductas desviadas deliberadas. Introdujeron las variables que disparan los comportamientos desviados graves: como la inequidad, la insatisfacción,..
<i>Río-Lanza, Vázquez y Díaz Martín</i>	2009	Encuentran que las reacciones y las emociones de los clientes, tras una mala recuperación del servicio, son negativas.
<i>Fisk et al.</i>	2010	Deducen que el Comportamiento disfuncional está influido por las evaluaciones cognitivas y afectivas del cliente. Las tres perspectivas del Comportamiento Disfuncional son: de concepto, de acción y de emoción. Introducen el término Comportamiento Desviado como equivalente al Disfuncional y establecen una relación entre la Conducta desviada de los clientes y los Costes financieros y psicológicos que ocasionan a la empresa y sus empleados.
<i>Daunt y Harris</i>	2011	Estudiaron los antecedentes de la conducta disfuncional individual y relacionaron dichas conductas disfuncionales de los clientes con el aumento de los costes financieros y psicológicos en las organizaciones.
<i>De Matos, Vieira y Veiga</i>	2011	Dedujeron que las reacciones y las emociones de los clientes, tras una mala recuperación del servicio, son negativas.

Fuente: elaboración propia (2012)

JUSTICIA PERCIBIDA		
AUTOR/ES	AÑO	ÁMBITO DE ESTUDIO
<i>Blau</i>	1964	Los clientes dan una respuesta a la injusticia en función de la existencia de intercambio social positivo entre ellos.
<i>Adams</i>	1965	Aporta la teoría del Intercambio Social y la teoría de la equidad que establece que a un cliente le afecta negativamente el recibir un trato inferior al de otros clientes.
<i>Rawls</i>	1971	Las experiencias Deónticas derivan de que la moral del individuo asume estar de acuerdo en la forma en que el ser humano debería ser tratado.
<i>Thibaut y Walker</i>	1975	Indicaron que las personas establecen procedimientos justos para poder maximizar su beneficio en las relaciones de intercambio con los demás.
<i>Walster et al.</i>	1978	Dedujo que las personas se preocupan por el maltratado en la medida en que ellas se vean afectadas.
<i>Lerner</i>	1980	Aporta la Teoría de un mundo justo, mediante la cual, la gente tiene lo que se merece y merece lo que tiene. La humillación a la víctima puede ayudar a influir en la creencia de un mundo justo.
<i>Bies y Moag</i>	1986	Establecen la División de la Justicia en tres dimensiones: Distributiva, Interpersonal y procedimental.
<i>Folger</i>	1987	Proporcionó la Teoría de la cognición preferente relativa a la simulación mental de alternativas al trato justo, estableciendo que las personas reaccionan contra la injusticia porque creen que hacen lo correcto.
<i>Greenberg</i>	1987	Estableció que la Justicia percibida por el cliente en sus tres dimensiones: distributiva, interpersonal y procedimental, influye fuertemente en su satisfacción final.
<i>Lind y Tyler</i>	1988	El modelo relacional establece la implicación con la justicia, de la dignidad, el respeto y la autoestima.
<i>Bitner et al.</i>	1990	Relacionan la Justicia Organizativa con el comportamiento de los empleados dentro de una organización.
<i>Moorman</i>	1991	Estableció que el nivel de Justicia Organizativa de una empresa afecta al rendimiento físico y psicológico de sus empleados.
<i>Clemmer y Schneider</i>	1996	La Justicia percibida ayuda a explicar las percepciones de los clientes durante los encuentros de servicio.
<i>Bolton y Wagner</i>	1999	La justicia interpersonal tiene una relación fuerte y positiva con la satisfacción en la Recuperación del Servicio.

<i>Miller</i>	1999	Indicó que en la justicia, el propio interés se basa en la motivación racional de relacionarse con otros para beneficio propio.
<i>Smith et al.</i>	1999	Existen pocos trabajos que relacionen la Justicia percibida por los Clientes con su comportamiento. Tal conducta influye en los encuentros de servicio y en su posible fallo.
<i>Folger</i>	2001	Propuso la definición de la justicia deóntica como un estado emocional en el que se reacciona al incumplimiento de las normas sociales establecidas y que el sentido deóntico de la justicia busca validar las normas morales y éticas que regulan la conducta humana.
<i>Folger y Cropanzano</i>	2001	Establecen la teoría de la justicia como aquella por la cual los individuos determinan si existe injusticia al considerar que un suceso implica una violación de la moral.
<i>Mattila y Patterson</i>	2004	Aportaron que existe una falta de trabajos que relacionen la Justicia con la Conducta del cliente. La Justicia percibida explica la reacción de los clientes a la recuperación de servicios fallidos.
<i>Roos, Edvardsson y Gustafsson</i>	2004	Encontraron que los clientes menos satisfechos son más propensos a ser críticos y a hablar mal de la empresa.
<i>Wirtz y Mattila</i>	2004	Existen pocos trabajos que relacionen justicia con comportamiento. La Justicia percibida por el cliente explica la reacción de los clientes a la recuperación de servicios fallidos. Una percepción positiva mejora la satisfacción del servicio.
<i>Chebak y Slusarczyk</i>	2005	Establecieron que la Justicia percibida por el cliente explica sus reacciones a la recuperación de servicios fallidos y que la Justicia Percibida y la satisfacción global influyen en la lealtad del cliente.
<i>Kim y Smith</i>	2005	Estudiaron la división de la Justicia percibida en sus tres dimensiones y las relaciones entre ellas.
<i>Ok, Back, y Sharklin</i>	2005	Estudiaron la aplicación de la Teoría del Intercambio Social y Equidad en situaciones de injusticia y destacaron la falta de trabajos que relacionen la justicia percibida con el comportamiento del cliente.
<i>Schoefer y Ennew</i>	2005	Las emociones negativas, resultado de actos de injusticia con el cliente, producen su insatisfacción.
<i>Wildes y Parks</i>	2005	Indicó que la Justicia Procedimental influye en un proceso de recuperación del servicio justo.

<i>Karatepe</i>	2006	Dedujo una relación positiva entre la Justicia Percibida y la satisfacción del servicio y que el grado de justicia explica la reacción de los clientes a la recuperación de los servicios fallidos. También destacó la falta de estudios que relacionen la justicia con la conducta.
<i>Yuksel, Kilinc, y Yuksel</i>	2006	Destacan la poca existencia de trabajos sobre la Justicia con los Clientes y la influencia sobre su conducta.
<i>Karande et al.</i>	2007	Destacó la existencia de pocos trabajos que relacionen la Justicia con los Clientes y su conducta posterior.
<i>Sparks y Fredline,</i>	2007	Destaca la existencia de pocos trabajos que relacionen la Justicia con los Clientes y su comportamiento.
<i>DeWitt, Nguyen y Marshall</i>	2008	Encontraron la existencia de pocos trabajos que relacionen la Justicia percibida por los clientes con su comportamiento futuro.
<i>Ha y Jang</i>	2009	Estudiaron la relación entre justicia, satisfacción con la recuperación del servicio, la conducta cívica y la lealtad del cliente, estableciendo que la Justicia percibida explica la reacción de los clientes a la recuperación de servicios fallidos y su comportamiento general.
<i>Kim et al.</i>	2009	Establecieron que las normas de justicia se convierten en comportamientos cívicos, definieron la relación entre justicia y comportamiento, y aportaron que la Justicia percibida explica la reacción de los clientes a la recuperación de servicios fallidos.
<i>Radzi et al</i>	2009	Estudiaron las relaciones entre la Justicia Percibida y el Comportamiento.
<i>Río-Lanza, Vázquez y Díaz Martín</i>	2009	Encuentran una relación positiva entre la Justicia Percibida y la satisfacción después de la recuperación del Servicio.
<i>Alexander et al.</i>	2011	La Justicia percibida influye sobre el Comportamiento del cliente.
<i>Azar and Darvishi</i>	2011	Establecen una relación directa entre Justicia Percibida y Comportamiento del cliente.
<i>De Matos, Vieira y Veiga</i>	2011	Encontraron que la Justicia percibida explica la reacción de los clientes a la recuperación de los servicios fallidos y establecen que los clientes insatisfechos son más críticos con la organización y más propensos a hablar mal de la empresa. También aportaron que la tipología cultural del cliente modera la relación de la justicia percibida y la satisfacción con la recuperación del servicio y su comportamiento futuro.
<i>Karatepe</i>	2012	Estudia las relaciones entre la Justicia percibida y el Comportamiento de los clientes.

Fuente: elaboración propia (2012)

JUSTICIA PERCIBIDA POR TERCERAS PARTES		
AUTOR/ES	AÑO	ÁMBITO DE ESTUDIO
<i>Jones y Nisbett</i>	1971	Establecieron que los errores cometidos en la atribución de culpa son factores importantes para la percepción de justicia por los observadores de un hecho injusto.
<i>Crosby</i>	1984	Existen casos en los que las Terceras Partes se preocupan más por la injusticia cometida con la víctima que lo que ésta pudiera estarlo.
<i>Brockner y Greenberg</i>	1990	Encontraron que las terceras partes, como observadores, pueden hacer juicios sobre el trato justo y reaccionar contra el maltrato a otras personas, y que la actuación injusta de un responsable de una empresa, es más crítica que la de la Tercera Persona, si ésta ya no pertenece a la organización.
<i>Barley</i>	1991	La influencia de las amistades y/o vínculos personales puede hacer cambiar, a la víctima, su percepción de la injusticia.
<i>Sheppard et al.,</i>	1992	Encontró que la respuesta de las Terceras Partes al maltrato es muy similar a la reacción de la propia víctima, solo que menos intensa.
<i>Leung et al.</i>	1993	La simpatía de la víctima por parte de las terceras partes influye en el apoyo de éstas a dicha víctima.
<i>Batson, Early y Salvarani</i>	1997	Las diferencias entre las dos perspectivas imaginadas por el observador, le producen distintas emociones y respuestas motivacionales.
<i>Kulik, Perry y Schmidtke</i>	1997	Distinguen entre las dos perspectivas de imagen de víctima por las Terceras Partes: sentirse como la víctima o ponerse en su lugar.
<i>Skarlicki, Ellard y Kelln</i>	1998	Indicaron que el trato dado a un empleado puede predecir la intención de compra o de demandas de trabajo a una empresa. La tercera Parte podría llegar, en su evaluación del hecho, a percibir un maltrato como justo hasta el punto de negar la razón a la víctima.
<i>Thompson et al.</i>	1998	Dedujeron que la respuesta de las terceras partes al maltrato es muy similar a la reacción de la propia víctima, solo que menos fuerte.
<i>Tyler y Smith</i>	1998	Estudió las respuestas de los observadores al maltrato a una víctima, descubriendo la similitud en las reacciones de ambas, aunque con menos intensidad la del observador.
<i>Goldman</i>	1999	Las relaciones (amigos/familiares) de la víctima influyen, de manera significativa, en su decisión de reclamar por el daño

		causado.
<i>DeGoey</i>	2000	Las Terceras partes son más susceptibles que las propias víctima a evaluar las interpretaciones de otros sobre la injusticia de los hechos sucedidos.
<i>Peirce</i>	2000	Las Terceras Partes reaccionan, probablemente, al maltrato a los empleados boicoteando la compra de productos de la empresa.
<i>Bendor y Swistak</i>	2001	Las sanciones que aplican las Terceras Partes contribuyen a definir el alcance de las normas que regulan el comportamiento humano.
<i>Ruf et al.</i>	2001	Las políticas de justicia social en la empresas mejoran sus resultados al ser vistas favorablemente por las Terceras Partes.
<i>Bies y Greenberg</i>	2002	La reacción de los inversores o clientes al maltrato de los empleados afecta fuertemente al éxito de la empresa.
<i>Turillo, Folger, Lavelle, Umphress y Gee</i>	2002	Las Terceras partes deciden según reglas de equidad que forzarán a cumplir incluso aunque les perjudiquen, y pueden llegar a sacrificar sus ganancias para castigar al maltratador aunque ellos no sean la víctima.
<i>Skarlicki y Kulik</i>	2005	Predicen los factores que actúan sobre la percepción, de injusticia, por terceras partes y no por la víctima, pudiendo éstas, evaluar la injusticia tanto espontáneamente como de una manera formal (árbitraje). No existen estudios que analicen la influencia de los clientes como observadores sobre la injusticia cometida en una organización con sus empleados, o con otros clientes.

Fuente: elaboración propia (2012)

LEALTAD DEL CLIENTE		
AUTOR/ES	AÑO	ÁMBITO DE ESTUDIO
<i>Guest</i>	1944	Aportó una definición de Lealtad en relación al hábito de compra de los consumidores y estudió la lealtad de las amas de casa, a las diferentes marcas.
<i>Brown</i>	1952	Definición de Lealtad como el hábito de compra de los consumidores respecto a determinadas marcas.
<i>Cunningham</i>	1956	Aportó un enfoque de la lealtad como una repetición de la compra y estudió la lealtad de los consumidores a los productos de hogar de bajo precio.
<i>Festinger</i>	1957	Estableció la Teoría de la disonancia cognitiva.
<i>Day</i>	1969	Propuso el Índice de lealtad Compuesto en el que considera que parte de la compra del producto se debe a la lealtad del cliente con la marca.
<i>Jacoby et al.,</i>	1971	Estableció que la repetición de la compra se basa en evaluaciones cognitivas, afectivas y de actitud del cliente.
<i>Bass</i>	1974	La Teoría de la lealtad y el Comportamiento del Mercado son de carácter aleatorio e impredecible.
<i>Jarvis y Wilcox</i>	1976	Introdujeron el término de lealtad cognitiva.
<i>Jacoby y Chestnut</i>	1978	Realizaron un meta-análisis sobre las diversas formas de medir la lealtad. Deducen que la lealtad es función de un proceso psicológico y establecen tres medidas de la lealtad: cantidad de compra y, probabilidad y secuencia, de recompra, y proponen tres enfoques de la lealtad: comportamiento consistente; actitud a la marca y la manifestación simultánea de ambos.
<i>Ajzen y Fishbein</i>	1980	Proponen la teoría de la acción razonada para predecir los comportamientos a partir de la actitudes, aplicada luego a la conducta de lealtad del cliente.
<i>Bentler y Speckart</i>	1981	Proponen que las actitudes humanas preceden a los comportamientos.
<i>Muncy</i>	1983	Indicó que la lealtad pasó a ser un constructo válido y potente basándose en conceptos teóricos y no sólo operacionales.
<i>Hoyer</i>	1984	Encontró que la Teoría de la lealtad y del Comportamiento del Mercado es de carácter aleatorio e impredecible, muy difíciles de medir.

<i>Jarvis y Mayo</i>	1986	Analizaron la lealtad del cliente en el contexto del sector de hostelería, restauración, alojamiento y ocio.
<i>Jain et al.</i>	1987	Introdujeron el término de lealtad intencionada.
<i>Reichheld y Sasser</i>	1990	Estudiaron las características de la Lealtad del cliente a un destino u organización.
<i>Backaman y Crompton</i>	1991	Clasificaron los clientes según 4 grupos de lealtad: real, residual, latente y baja lealtad.
<i>Fornell</i>	1992	Existe una relación positiva entre la satisfacción del cliente y los resultados positivos de las empresas, originada por su relación de lealtad hacia la organización.
<i>Dick and Basu</i>	1994	Estudiaron la Lealtad de los clientes a un destino u organización y las actitudes antecedentes de los productos y/o servicios relacionadas con la repetición de la compra. Establecieron la relación entre las dimensiones de la lealtad y sus componentes psicológicos: la confianza mide el componente cognitivo, el compromiso emocional, el afectivo, y el coste del cambio, mide el factor conativo.
<i>Gronroos</i>	1994	Explica las tres dimensiones de la lealtad: compromiso, confianza y visión de futuro, a través de factores psicológicos.
<i>Heskett, Sasser y Schlesinger</i>	1994	Estudiaron la Lealtad de los clientes a un destino u organización.
<i>Morgan y Hunt</i>	1994	Establecieron aplicaciones de la Teoría de compromiso y confianza en el marketing relacional.
<i>Taylor y Baker</i>	1994	Destacaron la existencia de una relación entre la satisfacción del cliente y los resultados positivos de las empresas por la lealtad hacia la organización.
<i>Blattberg y Deighton</i>	1996	Establecieron la Teoría de la equidad aplicada al cliente.
<i>Park</i>	1996	Aplicó el análisis de regresiones para identificar las relaciones entre las variables de la lealtad actitudinal.
<i>Zeithaml, Berry y Parasuraman</i>	1996	Establecen una escala de lealtad dividida en las recomendaciones de marca y en la intención de recompra.
<i>Pritchard y Howard</i>	1997	Adoptan que la lealtad incluye aspectos de actitud: de intención, de compromiso y de referencia, y desarrollaron la fórmula necesaria para medir la lealtad a partir del índice de Day (1969).
<i>Samuelson y Sandvik</i>	1997	Añaden dos medidas de lealtad adicionales a las de Jacoby, 1978: coste del cambio y WOM.

<i>Bowen y Shoemaker</i>	1998	Estudiaron la Lealtad a un destino u organización. Concluyeron que la lealtad no se debe conseguir mediante compensaciones gratuitas, sino, a través de relaciones estables y constructivas con los clientes.
<i>Oliver</i>	1999	Definió la lealtad como el compromiso de repetición futura de la compra, siendo un concepto psicológico influenciado por aspectos afectivos, conativos y cognitivos.
<i>Shoemaker y Lewis</i>	1999	Definieron la lealtad en referencia a la fortaleza del vínculo que produce con la marca.
<i>Morais</i>	2000	Estudió el comportamiento de la lealtad del consumidor a la organización y a la marca.
<i>Scanlan y McPhail</i>	2000	Incluyeron cinco dimensiones dentro del enfoque del constructo de lealtad.
<i>Kim, Han y Lee</i>	2001	Establecieron una división de la lealtad según la utilización proporcional, la recomendación positiva y la cooperación con la organización.
<i>Mattila</i>	2001	Indica que la calidad del servicio, la justicia, la satisfacción y la lealtad son tópicos investigados durante años. La satisfacción con la recuperación del servicio y la resolución de las quejas ante el fallo del servicio, se relacionan con la lealtad: intención de repetición, las referencias positivas y la satisfacción global, de ahí la importancia de establecer una estrategia de gestión de las quejas.
<i>Baloglu</i>	2002	Propuso la división de la lealtad según el uso proporcional del producto, la recomendación positiva del mismo, y la cooperación con la organización. Asimismo estableció medidas de actitud y de conducta de lealtad clasificándolas en: confianza, compromiso, coste de cambio y experiencia. La confianza mide el componente cognitivo, el compromiso emocional, mide el afectivo, y el coste del cambio, mide el factor conativo del cliente.
<i>Claycomb y Martin</i>	2002	Destacaron la importancia que tiene para las empresas el establecer lazos estrechos con clientes para mantenerlos en el futuro.
<i>Oh et al.,</i>	2002	Define la lealtad como una descripción de las diferencias entre la intención de comportarse a corto y a largo plazo.
<i>Back y Parks</i>	2003	Estudiaron la actitud de lealtad del cliente previa a su comportamiento (mental, emocional y de estímulo).
<i>Mägi</i>	2003	Desarrolló medidas para evaluar económicamente el comportamiento de lealtad.

<i>Soderlund y Ohman</i>	2003	Proponen separar el constructo de lealtad aplicando dos métodos: el de intención contra acción y el de comportamiento.
<i>Iwasaki y Havitz</i>	2004	Definen indicadores de lealtad: permanencia, conducta, reutilización del servicio, intensidad y frecuencia, y aportan el hecho que la lealtad incluye aspectos de actitud: intención, compromiso y referencia.
<i>Kumar y Shah</i>	2004	Definieron indicadores de lealtad como la permanencia con la marca, la conducta hacia ella, la reutilización, y la intensidad y frecuencia de compra. Introdujeron técnicas informáticas para estimar el plazo de vida de la lealtad de un cliente a una marca u organización.
<i>Kyle et al.</i>	2004	Adoptan la idea de que la lealtad incluye aspectos de actitud, como el de intención, compromiso, y de referencia.
<i>Lewis y McCann</i>	2004	Indican que la Satisfacción en la recuperación del servicio se relaciona con la Intención de Repetir, las Referencias positivas y la satisfacción global, y la resolución de quejas con la lealtad.
<i>Tideswell y Fredline</i>	2004	Indicaron que la lealtad se puede clasificar en cuatro grupos: real, latente, residual y baja y establecen siete dimensiones para la lealtad: confianza, compromiso, WOM positivo, sensibilidad al precio, conducta y respuesta del cliente.
<i>McMullan</i>	2005	Encontraron que aumentando la satisfacción del cliente se mejora la competitividad y beneficios de la empresa y se consigue la lealtad del cliente al destino y organización.
<i>Reinartz et al.</i>	2005	Establecen que el objetivo de conseguir la lealtad es el de lograr una relación emocional a largo plazo con el cliente.
<i>Rundle-Thiele</i>	2005	Estudiaron la lealtad del consumidor a la organización y a la marca, aportando una visión estocástica del comportamiento del consumidor (aleatoria y no racional).
<i>Soderlund y Ohman</i>	2005	Indicaron que la medición del constructo de lealtad debe elegirse según su estudio sea intencional o conductual.
<i>Yoon y Uysal</i>	2005	Estudiaron la lealtad del consumidor a la organización y a la marca.
<i>Mason et al.</i>	2006	Establecen la dificultad de identificar los motivos o estrategias que pueden atraer la lealtad del cliente.
<i>Mattila</i>	2006	Usó el análisis de regresiones para identificar las variables que determinan la lealtad actitudinal del individuo.

<i>Wen-Hsien</i>	2008	La Satisfacción en la recuperación del servicio y la Resolución de quejas se relacionan con la lealtad a través de la intención de repetición, las referencias positivas y la satisfacción global.
<i>Kim et al.</i>	2009	Existe una relación positiva entre la satisfacción en la recuperación y la intención de recomendar a otros, entre la recuperación positiva de la queja y la mejor intención de comportarse y el aumento de la lealtad y entre la solución de la queja y la intención de repetición, las referencias positivas y la satisfacción global de los clientes.
<i>Yuksel et al.</i>	2010	Estudiaron la lealtad del consumidor a la organización y a la marca en varios contextos.
<i>Betts et al.</i>	2011	La Resolución de las quejas y la Satisfacción en la recuperación del servicio se relacionan con la lealtad: intención de repetición y de dar referencias positivas, y con la satisfacción global.
<i>Han y Ryu</i>	2011	Estudiaron la lealtad del consumidor a la organización y a la marca.
<i>Tixier</i>	2011	Estudió la lealtad del consumidor a la organización y a la marca en varios contextos.

Fuente: elaboración propia (2012)