

¿Influye la justicia organizacional percibida por los empleados del sector hotelero sobre su compromiso y su comportamiento cívico en tiempos de COVID-19?

Palabras clave: justicia organizacional; satisfacción con el trabajo; comportamiento cívico; compromiso organizacional.

Yasmina Araujo Cabrera

Instituto de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (Tides). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Profesora Titular de Universidad. En la actualidad imparte docencia en las asignaturas Fundamentos de Dirección de Empresas y Gestión de Alojamientos en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Profesora visitante en la Universidad de Aalborg (Dinamarca). Ha participado como profesora en diferentes Máster y Cursos de Post-grado impartiendo preferentemente materias relacionadas, por un lado, con el comportamiento y la función directiva; y, por otro lado, en el contexto del bloque temático referido a habilidades directivas.

Teresa Aguiar Quintana

Instituto de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (Tides). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Profesora titular del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC) en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Responsable de Transferencia y divulgación científica del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (Tides) de la ULPGC. Cuenta con varios libros publicados por la Editorial Síntesis y por Cambridge Scholars Publishing, además de artículos científicos publicados en revista de impacto del Journal Citation Reports (JCR) como *Tourism Management*, *Cornell Hospitality Quarterly*, *Journal of Business Research* y *Tourism Management Perspectives*.

Introducción

El turismo constituye una de las actividades más significativas en la economía española, con una contribución de 191.000 millones de euros, lo que representa una contribución al PIB del 15% para el año 2019 (Exceltur, 2020a). En las Islas Canarias, la dependencia hacia el turismo es aún mayor, un 35% del PIB para el año 2018, generando el 40,4% del empleo en todo el archipiélago (Impactur, 2018). Sin embargo, la variación de los resultados empresariales en el sector entre el año 2019 en comparación con el año 2018, fue negativa (-7,0%), debido a la recuperación de los países competidores del Mediterráneo Oriental, a la pérdida de conectividad y a la bancarrota del turoperador *Thomas Cook* (Exceltur, 2020a).

Por otro lado, la crisis causada por el COVID-19 ha paralizado completamente el sector turístico en España, lo cual ha reducido su contribución al PIB en más de 34.000 millones de euros, siendo las Islas Canarias una de las comunidades más afectadas (-25,9%). Aunque las pérdidas globales estimadas para el sector son aún provisionales, en Europa, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTTC en sus siglas en inglés) estima la pérdida de alrededor de 50 millones de empleos para el sector. Por su parte, la organización Mundial del Turismo (UNWTO en sus siglas en inglés) estima un impacto económico de entre 300.000 y 450.000 millones de dólares de pérdidas globales en el sector. En España, los principales responsables del sector turístico y el Gobierno trabajan para intentar que el mantenimiento de los puestos de trabajo sea una prioridad. En este contexto de incertidumbre, los principales directivos y propietarios del sector hotelero apuestan por la implicación, el compromiso y el sacrificio de sus recursos humanos en la recuperación del sector (Exceltur, 2020b).

Y es que, en el sector hotelero los servicios están caracterizados por un alto grado de interacción personal, donde el personal implicado en contacto

directo con el cliente representa a la compañía e, indudablemente, influye en la percepción del nivel de calidad obtenida en relación con las expectativas de los clientes. Esto ha llevado al sector hotelero, especialmente en el segmento de hoteles de lujo, a dirigir y promover actitudes y comportamientos entre el personal de contacto que afecten positivamente la

calidad del servicio. En especial, el compromiso organizacional (CO), que ofrece el potencial de disminuir la rotación del personal, y los comportamientos cívicos (OCB), puesto que facilitan la prestación de niveles de servicio de alta calidad entre los clientes y hacen los hoteles más competitivos (Cohen, 2007). Sobre la base de lo anteriormente expuesto, este trabajo en particular analiza las variables: justicia organizacional, compromiso organizativo y comportamiento cívico de los empleados del sector hotelero, resaltando su importancia ante situaciones de crisis como la acontecida recientemente por el COVID-19.

A este respecto, Erdogan (2002) consideraba que el compromiso y el comportamiento cívico podían ser mecanismos a través de los cuales los individuos devolvieran la justicia organizacional que ellos habían recibido. Este punto de vista es congruente con la Teoría del Intercambio Social que considera que cualquier intercambio social implica una serie de interacciones que generan obligaciones (Emerson, 1976). Esta transacción bidireccional implica que, si una persona proporciona un beneficio, la parte que lo recibe debería responder en agradecimiento (Gergen, 1969). Bajo el paraguas de esta teoría, en muchos trabajos de investigación se ha estudiado la relación entre la justicia organizacional, y actitudes y comportamientos en el trabajo, tales como el compromiso organizacional y el comportamiento cívico (e.g., Cropanzano et al., 2007; Teklab et al., 2005).

Existen estudios que han destacado la importancia de la justicia organizacional, la satisfacción con el trabajo, el compromiso y el comportamiento cívico de forma individual (e.g., Kim et al., 2009; López-Cabarcos, et al., 2015). En este sentido, especialmente resaltamos la importancia de estas variables en situaciones como el COVID-19, que demanda del mayor nivel de compromiso y comportamiento cívico de los empleados. Para ello realizaremos una revisión teórica de dichas variables y destacaremos sus implicaciones para el sector hotelero ante situaciones como la pandemia actual del COVID-19.

Justicia organizacional y compromiso organizacional

La justicia organizacional describe la percepción de equidad que tienen los empleados sobre sus organizaciones y sus reacciones de comportamiento motivadas por tales percepciones (Greenberg, 2001). En la literatura sobre este tópico, la justicia ha sido definida sobre la base de tres dimensiones: distributiva, procedimental e interaccional. Siguiendo a Cropanzano et al. (2007), la justicia distributiva se refiere a la percepción de justicia relacionada con la cantidad de compensación que recibe el empleado y el grado con el cual las recompensas se distribuyen de forma equitativa. Por lo tanto, un punto esencial aquí no es que el empleado sea tratado de forma equitativa, sino que cada empleado perciba que los resultados de esta distribución de recompensas son justos (Cheng, 2014). *La dimensión procedimental* se relaciona con la justicia y la transparencia percibida en los procesos a través de los cuales se toman las decisiones que afectan a los empleados. Por último, la dimensión interaccional se refiere a la calidad del trato interpersonal que los empleados reciben de sus superiores, poniendo el foco en si los empleados son tratados de forma digna, con cortesía y respeto (Bies y Moag, 1986).

En relación con estos tipos de justicia, destacamos la relevancia de establecer protocolos de actuación y definir los procedimientos que garanticen la seguridad del empleado (justicia procedimental), así como la importancia de tener un trato digno hacia los empleados por parte de sus jefes inmediatos (departamentales), así como de la dirección intermedia para aumentar la justicia interactiva hacia los empleados del sector hotelero en la reapertura de los hoteles, donde los empleados convivirán con situaciones de incertidumbre derivadas de la pandemia del COVID-19.

Los resultados de numerosas investigaciones han mostrado que la percepción de justicia organizacional tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los empleados (e.g., Kim y Lee, 2009; Cheng, 2014). El compromiso organizacional puede definirse como un estado en el cual un empleado se identifica con su organización y con sus objetivos, y desea formar parte de ella (Blau y Boal, 1987). Meyer y Allen (1991) propusieron un modelo de tres dimensiones de compromiso organizacional que distingue entre compromiso afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso afectivo describe el vínculo emocional que los empleados sienten hacia la organización. El compromiso de continuidad incorpora la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra. Este compromiso de continuidad se deriva de los costes que los empleados asocian a la decisión de abandonar la organización. Y el compromiso normativo tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo de permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, que es lo que debe hacer.

En el campo específico del sector hotelero, los trabajos de investigación sobre la relación justicia organizacional y compromiso muestran una gran variedad de resultados, dependiendo de las dimensiones de justicia y compromiso que se analizaran. Por ejemplo, López-Cabarcos et al. (2015) encontraron que solo la justicia procedimental tenía relación con todas las dimensiones del compromiso. Fulford (2005) evidenció que la justicia procedimental y la distributiva tenían un impacto positivo sobre las dimensiones del compromiso organizacional y encontró que la justicia procedimental era percibida como más importante que la justicia distributiva. Por su parte, Demir (2011) concluyó que la percepción de justicia por parte de los empleados de hoteles de cinco estrellas localizados en la costa turca, influía en los tres tipos de compromiso.

Por consiguiente, tras los resultados obtenidos por investigaciones anteriores, podemos inferir que si existe justicia organizacional, principalmente justicia en la elaboración de procedimientos ante la situación del COVID-19, ello tendrá un impacto significativo en el compromiso del empleado en el amplio sentido (en su compromiso afectivo, porque permanecerá el vínculo emocional que los empleados sienten hacia su hotel, en su compromiso de continuidad pues el empleado no deseará cambiar de hotel, y en su compromiso normativo pues existirá un sentimiento de obligación de permanencia en la organización porque piensa que debe ser fiel a la organización en situaciones de crisis como el COVID-19).

Justicia organizacional y comportamiento cívico organizacional

El comportamiento cívico organizacional se define como “un comportamiento individual que es discrecional y que no está reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas de una organización” (Organ, 1988: 4). Este tipo de conductas, por su carácter voluntario, positivo y desinteresado, tienen importantes implicaciones para la práctica profesional de las organizaciones. De manera particular, las conductas extrarol dirigidas hacia el cliente se han convertido en un factor relevante para el análisis de la calidad de servicio en las organizaciones. En este sentido, el personal de servicio de primera línea constituye un nexo de unión entre la organización y los clientes, ya que las transacciones realizadas suponen en muchas ocasiones interacciones cara a cara entre ambos. Dada la incertidumbre que se crea por la presencia del usuario en la organización y por su participación en la prestación del servicio, la calidad de los encuentros tiene a

menudo un carácter dinámico y emergente. Es por ello que la interacción entre el empleado y el cliente sea una situación crítica para la consecución de un nivel satisfactorio de calidad en el servicio (Moliner, 2004).

La investigación sobre comportamiento cívico organizacional confirma que se trata de un constructo multidimensional (Konovsky y Pugh, 1994). En esta investigación se utilizarán tres comportamientos cívicos específicos: el comportamiento cívico hacia la organización (OCBO), el comportamiento cívico hacia los compañeros (OCBI) y el comportamiento cívico hacia el cliente (OCBC). Las OCBO son conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma, por ejemplo, actos de lealtad, iniciativa y defensa de la organización. Las OCBI son comportamientos dirigidos a individuos o grupos específicos de la organización, por ejemplo, actos de ayuda o cortesía. Y, por último, las OCBC son aquellas conductas desarrolladas de forma voluntaria por los empleados hacia los clientes, proporcionándoles ayuda y asistencia, y un servicio personalizado.

La investigación ha encontrado de forma consistente que la justicia organizacional influye en las actitudes y comportamientos individuales en las organizaciones (e.g., Colquitt et al., 2001). De manera más específica, Organ (1998) subrayó que el deseo de los empleados de participar activamente en conductas cívicas era mayor cuando ellos percibían un trato justo en sus organizaciones. Masterson et al. (2000) evidenciaron que la justicia procedimental se relacionaba con la OCBO y el compromiso organizacional. Robinson y Morrison (1995) encontraron que cuando los empleados sentían que sus organizaciones habían fallado en cumplir con sus obligaciones hacia ellos, ellos sentían menos deseo de implicarse en conductas cívicas. Y, por último, Williams et al. (2002) encontraron que la tendencia a desarrollar comportamientos cívicos por parte de los empleados aumentaba cuando ellos percibían justicia en los procedimientos. Estos resultados evidencian que la justicia, percibida por los empleados del sector hotelero en el establecimiento de protocolos y procedimientos seguros de actuación para la realización de su trabajo durante momentos de riesgo de contagio con los clientes que potencialmente puedan padecer de COVID-19, es determinante para conseguir que estos empleados se involucren más a través de comportamientos cívicos con el hotel (OCBO), con sus compañeros de trabajo (OCBI) y con los clientes (OCBC).

En cuanto a los efectos de la justicia distributiva sobre los comportamientos cívicos, los resultados son muy variados. Algunos estudios indican que la percepción de justicia distributiva por parte de los empleados influye en la OCB (e.g., Wansoo *et al.*, 2009).

En ese caso de situación de convivencia con el COVID-19 nosotros consideramos que puesto que los hoteles a menudo utilizan políticas de salarios bajos o contrataciones temporales con el objetivo de minimizar los costes laborales (Lillo *et al.*, 2007), por el contrario, cuando los empleados perciben un reparto justo de las recompensas por parte de sus organizaciones, ellos devolverán este trato implicándose en conductas cívicas. Respecto a la justicia interaccional, la evidencia empírica es más consistente con la hipótesis de que un contexto social caracterizado por la justicia y las relaciones interpersonales de alta calidad genera una mayor implicación en comportamientos cívicos (e.g., Williams, Pitre y Zainuba, 2002). Sobre la base de lo anteriormente expuesto proponemos que la justicia organizacional se relaciona positivamente con el comportamiento cívico de los empleados del sector hotelero en situaciones de crisis sanitaria y de convivencia con el COVID-19.

Conclusiones

En el contexto de crisis global provocado por el COVID-19, el sector turístico ha sido el primero en sufrir esta crisis, ya que esta pandemia está directamente relacionada con la movilidad y la interacción humana, dos de los elementos básicos de la industria

turística. Ahora que se tiene clara la posibilidad de apertura de los respectivos destinos turísticos en la fase final de la desescalada, los protocolos de seguridad son vitales, y son los empleados, especialmente los de contacto, quienes van a tener una gran responsabilidad en el cumplimiento de los mismos.

Las conclusiones del trabajo de Hoefer *et al.*, 2020, exponen que la cuarentena del Hotel H10 Costa Adeje Palace fue ejemplar, y tildan de “clave” la cooperación y entrega continua del personal del hotel en la facilitación de la interacción entre huéspedes y los servicios de salud pública. A la luz de las investigaciones previas, el compromiso y comportamiento cívico del personal resultarán determinantes en la recuperación del sector. Desarrollar e implementar procedimientos y métodos de trabajo justos, recompensas equitativas y un trato respetuoso hacia el personal puede ayudar al desarrollo e incremento de estas actitudes y conductas entre el personal ante la coyuntura actual de convivencia con los riesgos del COVID-19.

Así, a partir del estudio de investigaciones sobre justicia organizacional, compromiso organizativo y comportamiento cívico de los empleados, podemos deducir que, ante el contexto actual de convivencia con la pandemia del COVID-19 y sus terribles consecuencias como un potencial contagio de los empleados del sector hotelero con los turistas por dicho virus, la única manera de aumentar el comportamiento cívico y el compromiso organizacional del empleado es manteniendo unos niveles de percepción alta de los mismos sobre la justicia procedimental establecida por los miembros directivos en cada departamento para garantizar la seguridad del personal.

Paralelamente, en consonancia con aquellos trabajos que demuestran que la satisfacción es un buen antecedente del compromiso organizacional (e.g., Deery y Jago, 2015; Gunlu *et al.*, 2010) y del comportamiento cívico del empleado hacia la empresa (e.g., Nadiri y Tanova, 2010; González y Garazo, 2006), podemos deducir que si los empleados perciben que durante la crisis del COVID-19, sus directivos están estableciendo protocolos de actuación y procedimientos seguros, estos estarán más satisfechos y, por lo tanto, aumentarán su compromiso y comportamiento cívico hacia el hotel en el que desempeñan sus servicios.

Así, un establecimiento hotelero o extrahotelero no puede aspirar a conseguir elevados niveles de calidad en la prestación de sus servicios si sus empleados no muestran un elevado compromiso hacia la empresa, estando dispuestos a ir más allá de lo que sus tareas o funciones estrictamente demandan. En efecto, la simultaneidad entre la prestación y el consumo del servicio implica una relación muy estrecha entre el empleado y el cliente. Si a esto le unimos la imprevisibilidad de las demandas del cliente durante el proceso de prestación del servicio (por ejemplo, ante situaciones de incertidumbre y de inseguridad manifiestas por el COVID-19), se observa que estar comprometido con la organización y mostrar comportamiento cívico es más determinante en el sector servicios y, específicamente, en el hotelero que en cualquier otro sector. En consecuencia, de entre las políticas de la dirección de recursos humanos, el estudio, la creación y la implementación de herramientas que favorezcan el ejercicio de comportamiento cívico y que ayuden a incrementar el compromiso del empleado hacia el hotel, se considera estratégico, especialmente en situaciones de crisis como la acontecida recientemente por la pandemia del COVID-19.

Por lo tanto, consideramos que los esfuerzos deberían dirigirse a tratar de incrementar la satisfacción del empleado con su trabajo, proporcionando un entorno de trabajo en donde se perciba justicia organizacional. Para ser más específico, en términos de *justicia procedimental*, debería ponerse el foco en desarrollar procedimientos organizacionales justos y contemplar esa justicia también en la toma de decisiones. En el sector hotelero, a partir de la actual pandemia del COVID-19, las decisiones operativas que se toman a diario variarán desde cuestiones tan sencillas como preparar más servicios en el comedor en horas punta (por la necesidad de aumentar la distancia entre turistas y, por lo tanto, de

hacer más turnos para desayunos o cenas), hasta cuestiones más complejas cómo hacer variaciones en turnos de trabajo o respecto a horas extras, cuando por las necesidades del servicio ante la situación del COVID-19 esto sea requerido.

En este sentido, es muy importante para los directores de hotel que proporcionen explicaciones claras y comprensibles sobre las decisiones que adopten. Pero también sería recomendable la participación del empleado en determinadas decisiones y en el diseño de determinados procedimientos, especialmente aquellos que les afecta en la seguridad de su trabajo diario. Por lo tanto, durante la situación actual del COVID-19, si los directores muestran respeto y consideración hacia las opiniones y sugerencias de los empleados, y están dispuestos a incluirlos en sus decisiones para así mejorar los procedimientos organizacionales, las estrategias de recursos humanos que se desarrollen serán más efectivas para conseguir mayor compromiso de los empleados ante esta coyuntura.

En cuanto a la justicia distributiva, esta se refiere a la equidad en la distribución de recompensas en una organización. En el contexto hotelero, la justicia distributiva puede materializarse de diferentes maneras. Por ejemplo, en el establecimiento de horarios y cargas de trabajo justas, en el diseño y fijación de condiciones salariales competitivas, con la existencia de complementos retributivos equitativos asociados a la carga de trabajo y a la calidad prestada en el ejercicio del mismo durante la coyuntura del COVID-19. Por último, en términos de justicia interaccional, tal como Bies y Moag (1986) establecieron, los empleados tienen más probabilidad de percibir a sus superiores como justos si les tratan con respeto, honestidad, educación y siendo sensibles hacia sus necesidades de seguridad en esta pandemia.

Bibliografía

- Blau, G., y Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288-300. doi: 10.5465/amr.1987.4307844
- Bies, R. J., y Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communications criteria of fairness. En R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, y M.H. Bazerman. (Eds), *Research on negotiation in organizations* (pp.43-56). Greenwich, CT: JA Press.
- Cheng, S.Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131-1148. doi: 10.1080/09585192.2013.816864
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., 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(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., y Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. doi: 10.5465/amp.2007.27895338
- Deery, M., y Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 1-14.
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22(2), 204-221. doi: 10.1080/13032917.2011.597934
- Emerson, R.M. (1976). *Social exchange theory. Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00070-0
- Exceltur. (2020a). *PERSPECTIVAS TURÍSTICAS Report, N°71. January 2020. BALANCE* 2019. Recuperado de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/01/Informe-Perspectivas-N71-Balance-del-an%C3%B3-2019-y-previsiones-para-2020.pdf>
- Exceltur. (2020b). *Impacto Coronavirus 31 de marzo de 2020*. Recuperado de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-Coronavirus-EXCELTUR-territorializados-20200331.pdf>
- Fulford, M. D. (2005). That's not fair! The test of a model of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment among hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(1), 73-84. doi: 10.1300/J171v04n01_06
- Gergen, K.J. (1969). *The Psychology of Behavior Exchange*, Addison-Wesley, Oxford.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about What, Why, and How. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 210-219. doi: 10.1006/jvbe.2001.1792
- González, J.V., y Garazo, T.G. (2006). Structural relationship between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.
- Gunlu, E., Aksaraylı, M., y Perçin, N.S. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
- Hoefler, A., Pampaka, D., Rivas, E., Alemán, A., García-Ramos, E., López-Perea, N., Cano R., Herrera-León, L., Herrera-León, S. y Núñez, D. (2020). Management of a COVID-19 outbreak in a hotel in Tenerife, Spain. *International Journal of Infectious Diseases*. doi: 10.1016/j.ijid.2020.05.047
- Impactur Canarias. (2018). *Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias*. Recuperado de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2019/12/IMPACTUR-Canarias-2018.pdf>
- Kim, W., Ok, C., y Lee, M. J. (2009). Antecedents of service employees' organizational citizenship behaviors in full-service restaurants in Korea. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 180-197. doi: 10.1177/1938965509331922
- Konovski, M.A., y Pugh, D. (1994). Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. doi: 10.5465/256704

- Lillo, B.A., Ramón, R.A., y Sevilla, M.J. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19, 47-69.
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., y Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258-272. doi: 10.1177/1938965514545680
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B.M., y Taylor, S.M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management*, 43(4), 738-748. doi: 10.5465/1556364
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Moliner, C. (2004). *Justicia organizacional, bienestar del empleado y calidad de servicio en organizaciones turísticas: una aproximación psicosocial* (tesis doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Nadiri, H., y Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.05.001
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Robinson, S. L., y Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298. doi: 10.1002/job.4030160309
- Teklab, A.G., Takeuchi, R., y Taylor, M.S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Review*, 48, 146-157. doi: 10.5465/amj.2005.15993162
- Wansoo, K., Chihyung, O., y Myong, J.L. (2009). Antecedents of service employees' organizational citizenship behaviors in full-service restaurants in Korea. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 180-197. doi: 10.1177/1938965509331922
- Williams, S., Pitre, R., y Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44. doi: 10.1080/00224540209603883