



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

**D^a MARGARITA FERNÁNDEZ MONROY, SECRETARIA DEL
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE
GRAN CANARIA,**

CERTIFICA,

Que el Consejo de Doctores del Departamento en su sesión de fecha 14 de julio de 2014 tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación a la tesis doctoral titulada “Clima ético, anomia y justicia como causas de la compasión en el trabajo”, presentada por la doctoranda D^a Rita M. Guerra Báez y dirigida por el Doctor D. Pablo Zoghbi Manrique de Lara.

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el Artº 6 del Reglamento para la elaboración, defensa, tribunal y evaluación de tesis doctorales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, firmo la presente en Las Palmas de Gran Canaria, a catorce de julio de dos mil catorce.



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Programa de Doctorado: Economía y
Dirección Estratégica

TESIS DOCTORAL

**CLIMA ÉTICO, ANOMIA Y
JUSTICIA COMO CAUSAS DE LA
COMPASIÓN EN EL TRABAJO**

Tesis Doctoral presentada por D^a Rita M. Guerra Báez

Dirigida por el Dr. D. Pablo Zoghbi Manrique de Lara

El Director

La Doctoranda

Las Palmas de Gran Canaria, a 15 de julio de 2014

A mis padres

Esta tesis es el resultado de un trabajo que no hubiera sido posible sin la colaboración, ayuda y apoyo de algunas personas a las que quiero expresar mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, a Pablo, que ha sido un maestro que ha tenido la generosidad de mostrarme su sabiduría no sólo en el campo académico sino, por encima de todo, en el personal. Sus muestras de empatía, paciencia, modestia y compromiso permanente han sido un ejemplo que deja en mí una profunda huella.

A todos los compañeros del departamento que me han prestado su apoyo y cooperación. En especial a Javier Suárez, Carolina, Juan Reta y Maleni. También quiero agradecer las facilidades dadas por Ángel y Margarita en los trámites burocráticos. Y a Jorge Araña por su entusiasmo contagioso.

A Marianela, Julia y Daniel, amigos con los que he compartido momentos espléndidos pero que también han estado conmigo en las horas bajas.

Y, finalmente, a mi familia por su continuo aliento y porque nunca han perdido su confianza en mí.



ÍNDICE

ÍNDICE

CAPÍTULO 0

Introducción general a la tesis doctoral5

CAPÍTULO I

Explorando la influencia del clima ético organizativo sobre la
compasión del empleado25

CAPÍTULO II

Cómo los empleados convierten sus reacciones *quid pro quo*
al maltrato de clientes en compasivas: Un modelo basado en
la justicia65

CAPÍTULO III

¿Por qué los empleados anómicos dañan a sus compañeros?
El rol mediador del sentimiento incompasivo 99

Resumen de las conclusiones de la tesis..... 137



CAPÍTULO 0

Capítulo 0

Introducción general a la tesis doctoral

La etimología de la compasión se encuentra en la raíz latina *passio*, que significa ‘sufrir’, y del prefijo latino *com*, que significa ‘junto a’. Los fundamentos del concepto de compasión y su relación con el sufrimiento tienen una existencia milenaria, así como profundas raíces religiosas y filosóficas (Lilius *et al.*, 2012). Ya las antiguas tradiciones chinas reconocen la interrelación del sufrimiento y la preocupación humana en la figura de Kwan Yin, considerada frecuentemente como la diosa de la compasión. La mitología hinduista representa la compasión por medio de una deidad mitad mono mitad humana, Hanuman, cuyo corazón está al servicio de las personas indefensas. Algunas tradiciones budistas también inducen a los individuos a cultivar la compasión por voz de Boddhisattva, cuya vida está dedicada a acompañar a los seres humanos y a aliviar su sufrimiento (Barasch, 2005; Chodron, 1997).

Los filósofos modernos, los pensadores espirituales y los científicos sociales señalan la importancia de la compasión en la vida social (p. ej., Blum, 1980; Frost, 1999; Keltner, 2009; Nussbaum, 1996, 2001; Post, 2003; Solomon, 1998; Wuthnow, 1991), llegando a equiparla con la propia humanidad (Dalai Lama, 1995). Keltner (2009) va un paso más allá, argumentando que los seres humanos han evolucionado para ser compasivos. La compasión, inextricablemente relacionada con el sufrimiento y como centro de nuestra humanidad, es así un antiguo concepto que impregna la literatura y el pensamiento de diversas culturas y tradiciones.

La presencia del sufrimiento ajeno en cualquiera de sus variedades puede suscitar diferentes respuestas. Cuando ante la presencia del sufrimiento ajeno se responde con interés y con cuidados, entonces surge la compasión (Dutton *et al.*, 2014). Como afirma Tsui (2013:168), “la compasión se refiere a un

estado afectivo y a un amplio conjunto de respuestas emocionales y conductuales que motivan el deseo de ayudar ante la presencia del sufrimiento”. La compasión surge, por tanto, como respuesta dirigida a aliviar o disminuir el sufrimiento humano en cualquiera de sus manifestaciones. Antes de abordar las complejidades de la compasión organizativa nos centraremos en una de las causas de sufrimiento cada vez más frecuente: el que surge en los lugares de trabajo (para una revisión, véase Driver, 2007).

La compasión en las organizaciones

Los individuos pasan una gran parte de su tiempo en el lugar de trabajo por lo que no es sorprendente que las organizaciones tengan que hacer frente al dolor y al sufrimiento (Frost, 1999, 2003; Frost *et al.*, 2000), y que sean lugares donde las emociones humanas tienen una gran presencia (Fineman, 2000). En efecto, ya sea por acontecimientos de la vida personal o por razones de trabajo, el sufrimiento es algo inevitable y considerado fundamental en la condición humana (Barasch, 2005; Dalai Lama, 1995; Nussbaum, 1996; Wuthnow, 1991). El sufrimiento ha sido definido como “pérdida, malestar, dolor o daño duradero, inevitable o ineludible” (Pollock y Sands, 1997:173) y se ha estudiado ampliamente desde una perspectiva clínica. Pero sólo recientemente ha surgido como un “aspecto significativo de la vida organizativa” (Frost, 1999:128) y ha comenzado a abordarse más intensamente desde este enfoque. En este sentido, diversos autores sostienen que el manejo del dolor y el sufrimiento en las organizaciones es un legítimo fenómeno organizativo (Frost, 2003; Frost *et al.*, 2000; Frost y Robinson, 1999).

Fuera de las consideraciones de tipo humanista, que por sí mismas avalarían el estudio de la compasión en las organizaciones, la consideración de los aspectos económicos y financieros del sufrimiento muestra otra perspectiva igualmente importante que adicionalmente relaciona de forma más directa su estudio e investigación desde un enfoque organizativo. Así

pues, es de resaltar que el dolor y el sufrimiento tienen importantes implicaciones para el rendimiento organizativo y la productividad (Kanov *et al.*, 2004). La presencia del sufrimiento en las organizaciones tiene altos costes tanto para la organización como para sus miembros desde un punto de vista financiero, psicológico y social (Frost, 2003). Por ejemplo, disminuye el sentimiento de valía, debilita el sistema inmune o induce acciones de sabotaje (Frost, 2003; Ryff y Singer, 2001). En cuanto a su coste económico, existen estudios que han cuantificado el sufrimiento. Por ejemplo, el *American Institute of Stress* (2012) estimó un coste de 300 mil millones de dólares por el estrés laboral ocurrido como consecuencia de accidentes, absentismo, rotación de trabajadores y disminución de la productividad; gastos médicos, legales y de aseguradoras; y compensaciones a los empleados. Si a esto añadimos los datos suministrados por los estudios de la *American Psychological Association* (2009) que indican que el 75% de los trabajadores norteamericanos soporta un estrés alto o moderado en el trabajo, podemos hacernos una idea de la amplitud e importancia tanto del coste económico del sufrimiento laboral como del coste humano. Dutton *et al.* (2014:280) afirman que, “los costes financieros estimados para el sufrimiento no hacen justicia a los costes físicos y emocionales del dolor humano” y sostienen que los beneficios financieros de la compasión surgen como consecuencia de que esta forma de cuidado interpersonal reduce los costes económicos que se derivan del sufrimiento.

Existe en la literatura reciente un concepto académico de compasión orientado a la organización que es ampliamente aceptado por la comunidad científica. Se trata del concepto propuesto por Kanov *et al.* (2004) que define la compasión como un proceso formado por tres partes que giran en torno a la interrelación del yo con los otros por medio del sufrimiento. Según este proceso, la compasión consistiría en 1) prestar atención o apercibirse del sufrimiento ajeno; 2) una preocupación empática, un sentimiento que vincula con el otro que sufre; y 3) una acción para disminuir o aliviar su sufrimiento

(véase Clark, 1997). Esta conceptualización define la compasión desde la perspectiva de quien proporciona compasión, y diferencia la compasión de la empatía (Davis, 1996). También se posiciona fuera de las conceptualizaciones de la compasión como rasgo (p. ej., Cosley *et al.*, 2010) y va más allá de la visión de la compasión como una emoción (Goetz *et al.*, 2010; Lazarus, 1991; Nussbaum, 1996).

El percatarse o aperebirse del sufrimiento incluye el conocimiento de la presencia, o de la posible presencia de sufrimiento ajeno. O sea, alguien puede percatarse de que otra persona está sufriendo o de que un individuo está bajo alguna clase de presión sin que sea cierto que esa persona esté sufriendo. Como al percatarse se produce conciencia, es por tanto una precondition necesaria (pero no suficiente) para los subsiguientes pasos del proceso compasivo (Frost, 2003). Sentir preocupación empática, la segunda parte del proceso de compasión, es el sentimiento de la compasión o ‘sufrir con’ (para una revisión, véase Goetz *et al.*, 2010), que conecta emocionalmente a una persona con otra que está en apuros o sufriendo (Kanov *et al.*, 2004). Ya el teólogo español Tomás de Aquino señaló la interdependencia existente entre el sufrimiento y la compasión cuando afirmaba: “Nadie puede ser compasivo a menos que sufra o haya sufrido” (citado en Barasch, 2005:13). La investigación revela la importancia de la toma de perspectiva para una multitud de procesos organizativos, como por ejemplo la producción y transferencia de conocimiento (Boland y Tenkasi, 1995), la negociación (p. ej., Galinsky y Moskowitz, 2000) y el rendimiento de contexto o *contextual performance* (Parker y Axtell, 2001). La preocupación empática, que implica una toma de perspectiva, juega un importante papel en las organizaciones al conectar la conciencia de sufrimiento con la respuesta compasiva (Kanov *et al.*, 2004; véase también Oveis *et al.*, 2010).

La respuesta compasiva es el tercer paso del proceso de compasión y se refiere a las acciones que se activan en respuesta al sufrimiento de otros con el objetivo de reducirlo, aliviarlo o hacerlo más soportable (Kanov *et al.*, 2004;

véase también Reich, 1989). La investigación sugiere que la respuesta compasiva en las organizaciones puede tomar al menos tres formas: proporcionar apoyo emocional, aportar bienes materiales y garantizar tiempo y flexibilidad (Dutton *et al.*, 2006; Frost *et al.*, 2000; Lilius *et al.*, 2008), ya sea relacionado con el trabajo o con asuntos de la vida privada (Dutton *et al.*, 2010). De esta forma, el componente de respuesta del proceso compasivo está estrechamente relacionado con la familia de comportamientos pro-sociales (Brief y Motowidlo, 1986; Penner *et al.*, 2005) y con conductas cívicas interpersonales (OCB-I) (para una revisión, véase Podsakoff *et al.*, 2000), que se resumen en comportamientos de ayuda o acciones voluntarias que benefician a los demás (Dovidio y Penner, 2004).

Investigaciones previas sobre la compasión en las organizaciones

La atención a la compasión en la investigación organizativa es relativamente reciente, y parece haber consenso en torno a su surgimiento a partir del influyente artículo seminal de Frost (1999) titulado *Why compassion counts!* (Dutton y Workman, 2011). Desde entonces, la compasión en las organizaciones se ha convertido en centro de atención de la investigación y práctica directiva en las organizaciones (Tsui, 2013). Investigadores vinculados al *Center for Positive Organizational Scholarship* de la Universidad de Michigan, como Frost, Dutton, Kanov, Lilius o Worline, pero también procedentes de Berkeley (*The Greater Good Science Center*), Pennsylvania (*The Positive Psychology Center*) y Stanford (*Stanford University Center for Compassion and Altruism Research and Education*, CCARE), entre otros, han impulsado mayoritariamente durante algo más de una década una importante atención investigadora sobre la compasión en las organizaciones. Ello la convierte en una nueva área de interés en la teoría de la organización, e ineludible dentro del campo de los estudios académicos positivos o *Positive Organizational Scholarship* (POS; Dutton y Workman, 2011; Lilius *et al.*, 2012).

Las más recientes aportaciones realizadas al estudio de la compasión organizativa sugieren que es una cuestión atemporal y oportuna (Rynes *et al.*, 2012; Tsui, 2013). Su atemporalidad surge como consecuencia de la estrecha vinculación de la compasión a las enseñanzas religiosas y filosóficas que durante siglos han debatido y considerado su carácter esencial en la condición humana (Nussbaum, 1996). Por otro lado, el estudio de la compasión en el trabajo es también oportuno al surgir al albor de nuevas evidencias científicas en el campo de la psicología y la biología evolutiva, las neurociencias y las ciencias sociales (Brown *et al.*, 2012a), así como de recientes llamamientos para enriquecer la psicología organizativa mediante estudios que aborden perspectivas más relacionales. En efecto, los científicos sociales han puesto de manifiesto cómo surge un rico abanico, todavía por explorar en su totalidad, cuando los impulsos y los intereses básicos de los seres humanos concurren cuando alguien se ocupa de los demás en situaciones de cuidado o socorro (Brown *et al.*, 2012a). Los seres humanos, así como seres de otras especies (De Waal, 2009), son mayormente considerados como entes nacidos para desarrollar conductas bondadosas, empáticas y cooperativas, desafiando esta consideración la visión clásica de las motivaciones básicas del individuo a la hora de estudiar su comportamiento en las organizaciones (Keltner, 2009). Esta nueva perspectiva cuestiona la visión de que todos los seres humanos actúan principalmente de forma egoísta, al sugerir que la compasión es una forma natural y frecuente de relacionarse en el trabajo y, por tanto, central para poder comprender la realidad de los individuos en las organizaciones.

La investigación ha mostrado también que las organizaciones son lugares donde los individuos pueden experimentar dolor, especialmente dolor emocional y psicológico. La investigación de orientación psicoanalítica, por ejemplo, ha sugerido desde hace mucho tiempo que los individuos pueden sufrir permanentemente sufrimiento psíquico en los contextos organizativos. Tal dolor parece ser el resultado del malestar o neurosis colectiva (Gabriel, 1995; Kets De Vries, 1991). Incluso cuando se intenta diagnosticar y eliminar

tales disfunciones parece que no es posible crear organizaciones saludables y libres de dolor (Driver, 2003). Entonces, cualquier organización se convierte en un lugar donde el individuo está sometido a experiencias dolorosas duraderas. Las experiencias dolorosas pueden surgir cuando las emociones, deseos y necesidades individuales (Fineman, 2000) chocan con la realidad organizativa, por ejemplo, cuando los individuos proyectan sus necesidades familiares en la organización (Baum, 1991) o cuando sienten que se frustran sus esfuerzos para trascender por medio de los logros organizativos (Sievers, 1994).

La compasión tiene un poder curativo que está enraizado en la literatura médica, en la que académicos y profesionales sostienen que la compasión permite tratar tanto la salud física como psíquica de los pacientes a través de una conexión con ellos más completa, al considerar a la persona como un todo y no centrarse sólo en su enfermedad (Brody, 1992; Cassell, 2002). Lilius *et al.* (2008) aplican esta idea a los actos compasivos entre trabajadores y sostienen que si la compasión en las organizaciones funciona, permite que las personas sanen y se recuperen, dejando pocas huellas del profundo impacto de su sufrimiento, a causa de lo que ellos llaman “cualidad invisible” (2008:211). Los hallazgos de la literatura médica son paralelos a los de otras experiencias laborales como, por ejemplo, los despidos de trabajadores, en los que el despliegue de compasión hacia los individuos que son objeto de despido pone de manifiesto la influencia positiva que ejerce en sus percepciones y sentimientos (Cameron, 1994).

La compasión cambia el sentido de conexión entre las personas en su trabajo (Frost *et al.*, 2000) y está asociada con un conjunto de actitudes, emociones y sentimientos positivos en las organizaciones (Dutton *et al.*, 2002), por lo que puede contribuir a la productividad de la organización al ayudar a que los individuos que la reciben reanuden o se reincorporen a su trabajo (Lilius *et al.*, 2012). En este sentido hay una amplia bibliografía que muestra las consecuencias positivas que acarrea la consideración por parte del

empleado de que la organización en que trabaja le valora y cuida de su bienestar (p.ej., los estudios sobre el apoyo organizativo percibido; para una revisión, véase Rhoades y Eisenberger, 2002) en la obtención de resultados favorables tanto para el empleado (p.ej., satisfacción en el trabajo) como para la organización (p.ej., compromiso organizativo afectivo). Existe también investigación empírica en la que se ha encontrado que la relación positiva entre la compasión experimentada en el trabajo y el compromiso organizativo afectivo es mediada por las emociones positivas que la compasión suscita (Lilius *et al.*, 2008). Asimismo, sentir emociones positivas en el trabajo está, a su vez, relacionado con multitud de resultados organizativos importantes (para una revisión, véase Fredrickson, 2003).

Pero el impacto de la compasión en las organizaciones no se ciñe a quienes la experimentan, sino que también afecta a quienes son testigos de ella y a los que participan en los actos compasivos. En primer lugar, la toma de conciencia del empleado sobre la clase de organización para la que trabaja está formada no sólo por las experiencias propias de compasión, sino también por el hecho de ser testigo del trato interpersonal de los compañeros (Grant *et al.*, 2008; Lilius *et al.*, 2008). Este hallazgo está en la línea de la investigación sobre justicia interpersonal, que muestra que cuando se dan malas noticias la compasión puede tener un impacto positivo, al igual que ocurre en el caso de las actitudes y percepciones de los trabajadores supervivientes de los despidos (Brockner *et al.*, 1994). De forma similar, las percepciones individuales de apoyo organizativo –es decir, considerar que la organización valora y cuida del propio bienestar–, pueden surgir a través de las percepciones que se forman sobre el nivel de apoyo que reciben los empleados en conjunto (Rhoades y Eisenberger, 2002). Por último, ser testigo de acciones virtuosas lleva a las personas a sentir elevación (Haidt, 2003), una emoción positiva que conduce a quienes presencian esas acciones a querer realizar conductas similares. Esto se añade al trabajo de Fredrickson (2003) sobre las espirales de

emoción ascendentes para poner de manifiesto que son otra importante forma mediante la cual la compasión puede engendrar compasión.

También la investigación empírica existente señala el impacto positivo de participar en la entrega de compasión. Aunque se ha considerado durante mucho tiempo que proporcionar compasión era un esfuerzo que llevaba a padecer fatiga de compasión (Figley, 1995), la investigación reciente indica que también es posible que pueda aparecer la satisfacción por la entrega de compasión, que ha sido definida como “la satisfacción derivada del trabajo de ayudar a los demás” (Stamm, 2002:107). Esta noción se sitúa en línea con el trabajo sobre las implicaciones positivas de la provisión de apoyo social (Brown *et al.*, 2003), que la moderna investigación en neurociencias sugiere que mejoraría la regulación del estrés, protegiendo además la salud física de quien lo realiza (Brown *et al.*, 2012b). Otra investigación experimental reciente sugiere, además, que las personas que se consideran compasivas son más receptivas al apoyo social de otras personas, lo que a su vez también ayuda a mitigar sus propias reacciones fisiológicas de estrés (Cosley *et al.*, 2010).

Actuar con compasión es clave para los individuos que, como parte de su trabajo, deben a veces llevar a cabo conductas que causan dolor en otros (p. ej., los agentes encargados de realizar recortes de plantilla, Mishra *et al.*, 2009), donde la actuación de los llamados “demonios necesarios” es, en muchos casos, ineludible, y a menudo bastante dolorosa para los propios agentes (véase Margolis y Molinsky, 2008; Molinsky y Margolis, 2005; Clair *et al.*, 2010). Ocuparse del sufrimiento infligido a otros y responder a él, no sólo ayuda a la persona que sufre, sino que permite al que hace el daño no sólo atravesar la difícil situación (Margolis y Molinsky, 2008) sino también mantener su identidad moral o algún tipo de identidad virtuosa (Aquino y Reed, 2002; Dutton *et al.*, 2010). De forma similar, las oportunidades para proporcionar compasión a otros están asociadas con un aumento de la identidad pro-social positiva (Grant *et al.*, 2008). Además, se ha mostrado que

la provisión de compasión en el momento de dar malas noticias puede tener efectos positivos sobre la reputación organizativa y sobre la predisposición de los grupos de interés a prestar apoyo a la organización (Coombes, 1999).

Por último, el trabajo de Dutton *et al.* (2007) sostiene que la compasión entre compañeros de trabajo contribuye al desarrollo de importantes capacidades organizativas por la aparición de conductas cooperativas entre los individuos como consecuencia de la generación de recursos relacionales entre ellos, lo que fortalece sus valores compartidos y da lugar al cultivo de importantes habilidades interpersonales. En resumen, como sostienen Lilius *et al.* (2012), la mayoría de la investigación sugiere que la experiencia de la compasión –ya sea como receptor, testigo o participante– puede suponer una importante diferencia para los miembros de la organización, para sus clientes, y para las organizaciones en su conjunto.

Estructura de tesis y objetivos

Los efectos de más de una década de investigación en el campo de los estudios académicos positivos (POS) sobre la compasión organizativa han dado como resultado no sólo una alteración de las prácticas de los investigadores en el campo sino también la introducción de nuevas líneas de investigación (Dutton *et al.*, 2014). Así, el tema de estudio de la reunión celebrada en Montreal en 2010 por la *Academy of Management* fue “*Daring to Care: Passion and Compassion in Management Practice and Research*”, conferencia que recibió más de 7.000 trabajos y que condujo a la realización en 2012 de una edición especial de la *Academy of Management Review* (AMR) dedicada a “comprender y crear organizaciones compasivas”. En ella editores como Rynes *et al.* (2012) sugerían que la futura investigación sobre compasión debería hacerse contestando, reemplazando, complementando e integrando las teorías existentes.

En ese sentido esta tesis trata de ampliar el conocimiento sobre la compasión organizativa haciendo uso de teorías originarias del campo de la

ética, la psicología organizativa y la sociología con la intención de cubrir algunos de los vacíos existentes en la literatura. Así, partiendo de la investigación previa sobre la compasión organizativa tendemos puentes para su integración con otros tópicos relacionados, como son el clima ético, la (in)justicia organizativa y la anomia. Con ese objetivo acometimos los tres trabajos que conforman la estructura de la tesis y que presentamos a continuación. Su apuesta empírica se sustenta en una base de datos obtenida mediante la administración de 304 cuestionarios que se distribuyeron personalmente, después de recibir autorización de la dirección de los establecimientos, a empleados de diez hoteles en el destino turístico del sur de la isla de Gran Canaria.

En el Capítulo I se presenta el artículo titulado “Explorando la influencia del clima ético en la compasión del empleado”, que pretende hacer una contribución a la literatura sobre la compasión al sugerir su relación con diferentes tipos de clima ético, partiendo de la definición y tipos de climas éticos desarrollados por Victor y Cullen (1987, 1988). Nuestro modelo destaca los aspectos éticos de la compasión al sugerir que bajo un clima organizativo ético, los trabajadores serán más conscientes moralmente del sufrimiento ajeno y estarán más predispuestos a realizar conductas compasivas. El artículo opera la compasión partiendo de la investigación procedente de la psicología positiva que se centra en la consideración de la compasión como estado y como rasgo individual que fortalece el trato interpersonal.

En el Capítulo II, titulado “Cómo los empleados convierten reacciones *quid pro quo* al maltrato de clientes en compasivas: Un modelo basado en la justicia”, hacemos una aportación a la literatura sobre la compasión que tiene lugar en los encuentros de servicios del sector hotelero sugiriendo un modelo que incluye la justicia organizativa y las conductas orientadas al cliente (COBs). En este artículo argumentamos que los empleados que perciben el sufrimiento de los clientes cuando son maltratados por su hotel sólo

responden compasivamente en forma de conductas orientadas al cliente (COBs) cuando ellos también se consideran a sí mismos víctimas de maltrato por parte del hotel. Sólo bajo esas percepciones de injusticia hacia sí mismo, es cuando sugerimos que los empleados son conducidos deónticamente hacia sentimientos compasivos de obligación moral hacia los huéspedes.

El siguiente y último Capítulo III presenta una investigación que pretende cubrir el vacío existente en la literatura a la hora de modelar conjuntamente la anomia, la compasión, y las conductas interpersonales cívicas (OCB-I) y desviadas (DWB-I) en el trabajo. Lo titulamos “¿Por qué los empleados anómicos dañan a sus compañeros? El rol mediador del sentimiento incompasivo”. Sugerimos que la anomia como fenómeno sociológico se infiltra desde la sociedad en la cultura de las organizaciones, dando lugar a una reducción de las conductas cívicas interpersonales (OCB-I) y a un incremento de conductas interpersonales desviadas (DWB-I), que son explicadas por el rol mediador del sentimiento incompasivo de los empleados hacia sus compañeros.

Finalmente, la tesis presentará a modo de resumen las conclusiones más importantes que se derivan de la investigación acometida formalmente a través de sus tres artículos de investigación.

Referencias

- American Institute of Stress (2012). *Workplace Stress*. <http://www.stress.org/workplace-stress>. Accedido el 14-01-14.
- American Psychological Association (2009). *Stress in America*. <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/index.aspx>. Accedido el 14-01-14.
- Aquino, K. y Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6), 1423-1440.
- Barasch, M. I. (2005). *Field notes on the compassionate life: A search for the soul of kindness*. New York: Rodale Press.
- Baum, H.S. (1991). Creating a family in the workplace. *Human Relations*, 44 (11), 1137-1160.
- Blum, L. (1980). Compassion. En A. O. Rorty (Ed.), *Explaining emotions* (pp. 507-517). Berkeley, CA: University of California Press.
- Boland, R. y Tenkasi, R. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, 6 (4), 350-372.
- Brief, A. P. y Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C. L. y Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on the victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37 (2), 397-409.
- Brown, S.L., Brown, R.M. y Penner, L.A. (Eds.) (2012a). *Moving Beyond Self-Interest: Perspectives from Evolutionary Biology, Neuroscience, and the Social Sciences*. New York: Oxford University Press.
- Brown, S.L., Brown, R.M. y Preston, S.D. (2012b). The human caregiving system. En Brown, S.L., Brown, R.M. y Penner, L.A. (Eds.) *Moving Beyond Self-Interest: Perspectives from Evolutionary Biology, Neuroscience, and the Social Sciences* (pp. 75-88). New York: Oxford University Press.
- Brown, S. L., Nesse, R. M., Vinokur, A. D. y Smith, D. M. (2003). Providing social support may be more beneficial than receiving it: Results from a prospective study of mortality. *Psychological Science*, 14 (4), 320-327.

- Brody, H. (1992). *The Healer's Power*. New Haven: Yale University Press.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33 (2), 189-211.
- Cassell, E. (2002). Compassion. En C. Snyder y S. Lopez (eds.) *Handbook of Positive Psychology* (pp. 434-445). New York: Oxford University Press.
- Chodron, P. (1997). *When things fall apart: Heart advice for difficult times*. Boston, MA: Shambhala.
- Clair, J., Ladge, J. y Cotton, R. (2010). In search of silver linings: How chronic downsizing agents generate positive self-states in the context of repeatedly harming others. En J. Kanov y J. Lilius (Chairs), *Compassion research incubator: Emerging perspectives on the scholarship and practice of compassion*. Simposio de la Academy of Management, Montreal: Canadá.
- Clark, C. (1997). *Misery and company: Sympathy in everyday life*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11 (2), 125-142.
- Cosley, B., McCoy, S., Saslow, L. y Epel, E. (2010). Is compassion for others stress buffering? Consequences of compassion and social support for physiological reactivity to stress. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46 (5), 816-823.
- Dalai Lama (1995). *The power of compassion*. London: Thorsons.
- Davis, M. H. (1996). *Empathy: A social psychological approach*. Boulder, CO: Westview Press.
- De Waal, F. (2009). *Primates and Philosophers: How Morality Evolved*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Dovidio, J. F. y Penner, L. A. (2004). Helping and altruism. En M. B. Brewer, y M. Hewstone (Eds.), *Emotion and Motivation* (pp. 247-280). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Driver, M. (2003). Nothing clinical, just business? Reflections on psychoanalytically grounded organizational diagnosis and intervention. *Human Relations*, 56 (1), 39-59.

- Driver, M. (2007). Meaning and suffering in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (5), 611-632.
- Dutton, J., Frost, P., Worline, M., Lilius, J., y Kanov, J. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80 (1), 54-61.
- Dutton, J., Lilius, J. y Kanov, J. (2007). The transformative potential of compassion at work. En S. Piderit, R. Fry, y D. Cooperrider (Eds), *Handbook of Transformative Cooperation. New Designs and Dynamics* (pp. 107-126). Stanford: Stanford Business Books.
- Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. y Stephens, J. P. (2010). When and how employees lend a hand: Facilitators of compassion outside of work. En J. Kanov y J. Lilius (Chairs) *Compassion research incubator: Emerging perspectives on the scholarship and practice of compassion*. Simposio de la Academy of Management, Montreal: Canadá.
- Dutton, J. y Workman, K. M. (2011). Commentary on “Why compassion counts!”: Compassion as a generative force. *Journal of Management Inquiry*, 20 (4), 402-406.
- Dutton, J., Workman, K. M. y Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277-304. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221
- Dutton, J., Worline, M., Frost, P. y Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51 (1), 59-96.
- Figley, C. R. (1995). Compassion fatigue: Toward a new understanding of the costs of caring. En B.H. Stamm (Ed.) *Secondary traumatic stress: Self-care issues for clinicians, researchers, and educators* (pp. 3-28). Baltimore: Sidran Press.
- Fineman S. (2000). *Emotion in Organizations*. 2ª edición. London: Sage.
- Fredrickson, B. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. En K. Cameron, J. Dutton, y R. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Frost, P. (1999). Why compassion counts! *Journal of Management Inquiry*, 8 (2), 127-133.
- Frost, P. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston: Harvard Business School Press.

- Frost, P., Dutton, J., Worline, M. y Wilson, A. (2000) Narratives of compassion in organizations. En S. Finneman (Ed.) *Emotion in organization* (pp. 25-45). Thousand Oaks: Sage.
- Frost, P. y Robinson, S. (1999). The toxic handler: organizational hero and casualty. *Harvard Business Review*, 77 (4), 97-111.
- Gabriel, Y. (1995). The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity. *Organization Studies*, 16 (3), 477-502.
- Galinsky, A. D. y Moskowitz, G. B. (2000). Perspective-taking: Decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (4), 708-724.
- Goetz, J. L., Keltner, D. y Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, 136 (3), 351-374.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., y Rosso, B. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51 (5), 898-918.
- Haidt, J. (2003). Elevation and the positive psychology of morality. En C. L. M. Keyes y J. Haidt (Eds.) *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 275-289). Washington: American Psychological Association.
- Kanov, J., Maitlis, S., Worline, M., Dutton, J., Frost, P. y Lilius, J. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 808-827.
- Keltner, D. (2009). *Born to Be Good: The Science of a Meaningful Life*. New York: W.W. Norton.
- Kets De Vries, M.F.R. (Ed.) (1991). *Organizations on the Couch*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lilius, J., Worline, M., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. y Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 193-218.

- Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C. y Maitlis, S. (2012). Compassion Revealed: What we Know about Compassion at Work (and Where We Need to Know More). En K. Cameron y G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 273-287). New York: Oxford University Press.
- Margolis, J. y Molinsky, A. (2008). Navigating the bind of necessary evils: Psychological engagement and the production of interpersonally sensitive behavior. *Academy of Management Journal*, 51 (5), 847-872.
- Mishra, A., Mishra, K, y Spreitzer G. (2009). Downsizing the company without downsizing morale. *Sloan Management Review*, 50 (3), 39-44.
- Molinsky, A. y Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations". *Academy of Management Review*, 30 (2), 245-268.
- Nussbaum M. C. (1996). Compassion: the basic social emotion. *Social Philosophy and Policy*, 13 (1), 27-58.
- Nussbaum, M. C. (2001). *Upheavals of thought: The intelligence of emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oveis, C., Horberg, E. y Keltner, D. (2010). Compassion, pride, and social intuitions of self-other similarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (4), 618-630.
- Parker, S. K. y Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1085-1100.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A. y Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56 (february), 365-392.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. y Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Pollock, S.E. y Sands, D. (1997). Adaptation to suffering: meaning and implications for nursing. *Clinical Nursing Research*, 6 (2), 171-185.

- Post, S. G. (2003). *Unlimited love, altruism, compassion and service*. Philadelphia, PA: Templeton Foundation Press.
- Reich, W. T. (1989). Speaking of suffering: A moral account of compassion. *Soundings*, 72 (1), 83-108.
- Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Ryff, D. y Singer, B. (Eds.) (2001). *Emotion, social relationships, and health*. Oxford: Oxford University Press.
- Rynes, S.L., Bartunek, J.M., Dutton, J.E., y Margolis, J.D. (2012). Care and compassion through an organizational lens: Opening up news possibilities. *Academy of Management Review*, 37 (4), 503-523.
- Sievers, B. (1994). *Work, Death, and Life itself*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Stamm, B. (2002). Measuring compassion satisfaction as well as fatigue: Developmental history of the compassion satisfaction and fatigue test. En C. Figley (Ed.) *Treating compassion fatigue* (pp. 107-119). New York: Brunner-Routledge.
- Solomon, R. C. (1998). The moral psychology of business: Care and compassion in the corporation. *Business Ethics Quarterly*, 8 (3), 515-533.
- Tsui, A. (2013). On compassion in scholarship: Why should be care? *Academy of Management Review*, 38 (2), 167-180.
- Victor, B. y Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in corporate social performance and policy*, 9, 51-71.
- Victor, B. y Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 101-125.
- Wuthnow, R. (1991). *Acts of compassion: Caring for others and helping ourselves*. Princeton, NJ: Princeton University Press.



CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

Explorando la influencia del clima ético organizativo sobre la compasión del empleado

Resumen: El modelo que proponemos pone el foco en las dinámicas éticas de la compasión para sugerir que bajo un clima organizativo ético el personal tendrá más conciencia moral del dolor y sufrimiento de los demás, estando más motivado a mostrar conductas compasivas hacia ese sufrimiento y dolor ajeno. Basándonos en la literatura sobre psicología positiva, que se centra en la compasión como estados y rasgos individuales que refuerzan el trato interpersonal, este artículo opera la compasión basándose en cuatro factores individuales estrechamente vinculados al proceso compasivo. Estos son, a) la preocupación empática, o la respuesta emocional orientada a los demás suscitada y congruente con el bienestar percibido de una persona que necesita ayuda; b) el *mindfulness*, o el estado de conciencia en el que la atención se centra en los fenómenos del momento presente que ocurren interna y externamente; c) la bondad, esto es, el comprender el dolor o el sufrimiento de los demás; y d) la humanidad común, o la consideración de las experiencias de los demás como parte de la experiencia humana en su conjunto. Los datos fueron recopilados de 280 empleados de 10 hoteles en Gran Canaria (España). Con excepción del factor de clima ético ‘interés propio’, los resultados de regresiones lineales múltiples muestran que cada uno de los seis factores de clima ético interpretados ofrece efectos sustanciales sobre alguno de los elementos estudiados de la compasión. La reacción compasiva más coherente e intensa la protagonizaron los factores relacionados con un ‘clima de principios’, categoría ética que mostró más influencias significativas sobre la compasión. Los hallazgos sugieren que las estrategias éticas pueden suscitar la compasión en las organizaciones.

Palabras clave: Compasión, clima ético, preocupación empática, *mindfulness*, humanidad común.

Introducción

La compasión en el trabajo (del latín, *com-*: junto, y *-passio*: sufrir) ha recibido una creciente atención por los académicos de la última década. Kanov *et al.* (2004) definen la compasión identificando sus tres subprocesos: percibirse, sentir y responder al sufrimiento ajeno. La atención o el percibimiento del sufrimiento y del dolor ajeno es un primer paso crítico, y supone llegar a ser consciente del sufrimiento del otro. El sentimiento

compasivo es el segundo subproceso y tiene semejanza con la preocupación empática (Batson, 1994; Davis, 1983), una relación con el otro que implica “sentir con”. Por último, el responder compasivamente implica realizar acciones para disminuir o aliviar el sufrimiento de otra persona (Clark, 1997; Frost *et al.*, 2000).

La compasión hacia el dolor y el sufrimiento de los demás es una respuesta de alto contenido ético, enmarcada a su vez dentro de la perspectiva más amplia de la ética del cuidado (Gilligan, 1982; Noddings, 1984). Dado que el sufrimiento es un aspecto fundamental e inevitable de la condición humana (Barasch, 2005; Dalai Lama, 1995; Nussbaum, 1996; Wuthnow, 1991), la compasión es un fenómeno que ocurre con mucha frecuencia en el trato cotidiano de los individuos en las organizaciones. También tiene fuertes implicaciones para la productividad en el trabajo. Al aliviar el dolor y el sufrimiento de los demás, los miembros de la organización pueden disminuir los costes financieros que este dolor y sufrimiento producen a las empresas. En este sentido, un estudio estima que la angustia en los empleados cuesta a la industria norteamericana más de 75.000 millones de dólares anualmente (Zaslow, 2002), mientras que el coste del estrés laboral y el *burnout* se estima que asciende a cientos de miles de millones de dólares al año (Butts, 1997). Además, la investigación existente muestra que la compasión está asociada a una importante cantidad de resultados relacionados con el funcionamiento eficaz de la organización (Frost, 1999; Lilius *et al.*, 2012). Así, investigaciones previas indican que el trato compasivo con el personal, particularmente en tiempos de crisis, lleva a un aumento del compromiso del empleado con la organización, a una mejora de la conducta cívica, a relaciones de más alta calidad entre compañeros, a un mayor número de conductas pro-sociales, y a una reducción de los costes derivados del absentismo laboral y de la rotación del personal (Dutton *et al.*, 2007).

Estos beneficios derivados de la presencia de la compasión en el trabajo han suscitado un interés obvio por la identificación de los factores

organizativos capaces de promoverla. Como la conducta compasiva no puede ser exigida a los trabajadores, dado que excede sustancialmente las demandas del rol que tiene asignado, la investigación existente sostiene que el monitorizar las condiciones del puesto de trabajo puede crear una mentalidad en los empleados que estimule positivamente su compasión (Lilius *et al.*, 2012). Investigaciones previas muestran que ciertas condiciones de trabajo podrían facilitar la aparición de la compasión laboral. La confianza para compartir el dolor (Dutton *et al.*, 2010), las relaciones de alta calidad (Eisenberg, 2000; Parker y Axtell, 2001), las normas organizativas y del grupo de trabajo (Ashforth *et al.*, 2000; Clark, 2000), y los líderes que aportan valor y legitimidad a la compasión (Dutton *et al.*, 2002, 2006) son, entre otros, factores que algunos autores sugieren que propician la compasión en el trabajo.

Basándonos en el campo de estudio de la organización positiva, *Positive Organizational Scholarship* (POS; Verbos *et al.*, 2007), y dentro de este contexto, concretamente en la ética organizativa positiva (EOP), este estudio sugiere que un clima ético positivo en una organización podría proporcionar condiciones favorables en el trabajo que permiten la aparición de los procesos que conforman la compasión. En relación al clima ético, Victor y Cullen (1987) argumentan que un clima ético está constituido por las percepciones compartidas de lo que es moralmente correcto. Por otro lado, la ética organizativa positiva (EOP) destaca la ética como una práctica positiva (Stansbury y Sonenshein, 2012) o como un conjunto de “códigos éticos vivos” (Verbos *et al.*, 2007) que confiere un elevado potencial ético a aquellas organizaciones donde están presentes (Handelsman *et al.*, 2009). La ética organizativa positiva (EOP) cambia el enfoque desde las reglas y la disciplina hacia principios que conducen a los individuos a una desviación positiva que sustituye a las reglas (Sekerka, 2010). Dado que la ética organizativa positiva (EOP) está comprometida con la compasión como área principal en su construcción teórica e investigadora (Dutton y Glynn, 2008; Dutton *et al.*,

2007), el presente estudio acoge estas ideas como una llamada a la investigación empírica para explorar qué aspectos de un clima ético positivo son capaces de mover al personal hacia la compasión en el trabajo.

Una comprensión intuitiva de la definición de compasión antes proporcionada sugiere que no estamos ante un fenómeno simple. Al contrario, la compasión es más bien un complejo proceso que abarca una diversidad de formas de estado, de acciones, de actitudes o sentimientos, que explican también por qué la compasión normalmente se mide a través de una amplia variedad de formas e instrumentos (para una revisión, véase Lilius *et al.*, 2012). El campo de estudio de la organización positiva trata este extremo cuando sugiere que la medición de la compasión se debería centrar en una combinación de estados y rasgos individuales que respalden un trato interpersonal que lleve a la compasión (Cassell, 2002; Neff *et al.*, 2007). Tomando este camino, esta investigación se propone operar la compasión mediante el uso de cuatro factores individuales estrechamente vinculados al proceso compasivo tal y como están establecidos por la teoría e investigación previas. Estos factores individuales son: la i) *preocupación empática* o “respuesta emocional orientada hacia los demás estimulada por (y congruente con) el estado de bienestar percibido que necesita una persona en un momento dado” (Batson y Ahmad, 2009:6); ii) el *mindfulness* o “estado de consciencia individual en el que la atención está centrada en los fenómenos del momento presente que ocurren tanto externa como internamente” (Dane, 2011:1000); iii) *la bondad* o apertura de la conciencia propia al dolor de los demás, no evitándolo o desconectando la conciencia de él, de forma que puedan surgir los sentimientos de bondad hacia los demás y el deseo de aliviar su sufrimiento (Neff, 2003; Wispe, 1991); y iv) *la humanidad común* u “ofrecer comprensión sin juicios a aquellos que cometen fallos o se equivocan, de forma que sus acciones y conductas son contempladas en el contexto de la falibilidad humana” (Neff, 2003:87).

Antes de examinar la influencia predicha del clima ético organizativo sobre los factores de compasión estudiados (preocupación empática, *mindfulness*, bondad y humanidad común), realizaremos un análisis factorial exploratorio (AFE) del clima ético para extraer los componentes que sean interpretables y estén relacionados con la literatura previa. Los factores de clima ético finales se examinarán como predictores de la compasión del empleado. Finalmente, se discutirán las implicaciones teóricas y prácticas de los resultados.

Revisión teórica e hipótesis

La compasión es una actividad socialmente ejemplar a través de la cual los empleados pueden mitigar el dolor y el sufrimiento de otras personas en la organización. En esta línea, la literatura de la ética del cuidado define la compasión como una práctica moral en el contexto organizativo (Bowden, 1997; Fine, 2007; Gilligan, 1982; Held, 2006; Noddings, 2002; Waerness, 1996). La compasión también es muy apreciada por la dirección, ya que el personal que actúa compasivamente, meritoriamente excediendo las demandas del rol que se espera de él o ella, puede contribuir a la eficacia de la organización (Dutton *et al.*, 2007; Frost, 1999; Lilius *et al.*, 2012). Los contextos organizativos proporcionan muchos factores que pueden influir en las causas por las que los empleados deciden implicarse en conductas consideradas éticas y que, como la compasión, exceden considerablemente los mínimos morales. Un importante factor ampliamente estudiado para explicar por qué los empleados deciden implicarse en conductas éticas en el puesto de trabajo es el clima ético organizativo (p.ej., Deshpande *et al.*, 2000; Fritzsche, 2000; Martin y Cullen, 2006; Treviño *et al.*, 1998; Tsai y Huang, 2008; Wang y Hsieh, 2013). Considerado como parte del clima organizativo, el clima ético de una organización se refiere a las percepciones compartidas sobre qué conducta es éticamente correcta y cómo deben ser manejados los asuntos

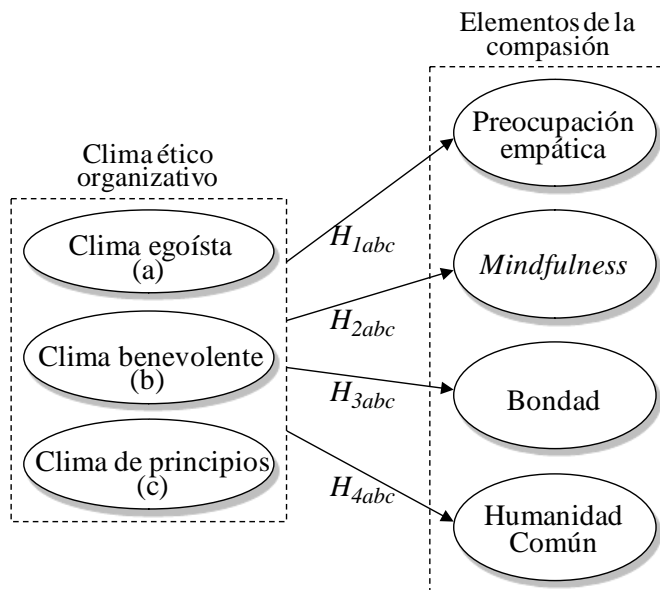
éticos en una organización (Victor y Cullen, 1987). Cuando se mide mediante el cuestionario de Victor y Cullen (1987), el clima ético en las organizaciones se puede clasificar dentro de categorías análogas a los estándares éticos de Kohlberg (1981), donde el egoísmo se equipara al hedonismo, la benevolencia al utilitarismo, y los principios a las teorías deontológicas. El nivel de referencia (individual, local y cosmopolita) indica la fuente del razonamiento moral (Victor y Cullen, 1988), en donde el nivel individual se refiere a las creencias éticas propias del empleado, el nivel local hace referencia a los estándares y políticas de la organización, y el nivel cosmopolita concierne a fuentes externas del razonamiento moral que van más allá de la organización o del grupo más próximo. A continuación, combinando los niveles de referencia (individual, local y cosmopolita) y las categorías éticas, es decir, las percepciones de clima egoísta (hedonista), benevolente (utilitarista) y de principios (deóntico), Victor y Cullen (1987) proponen una clasificación del clima ético compuesta por nueve tipos teóricos.

En un estudio empírico posterior, sin embargo, Victor y Cullen (1988) encuentran que de los anteriores nueve climas éticos posibles en las organizaciones, sólo cinco son interpretables. Estos cinco tipos fueron denominados, a) *el clima instrumental*, que pone el acento sobre la maximización del interés propio, es decir, una preocupación egoísta a nivel individual o local; b) *el clima de cuidado*, que enfatiza el bienestar de los demás, es decir, una preocupación benevolente a nivel individual o local; c) *el clima de independencia*, que se centra en la adherencia a las creencias éticas personales, es decir, una preocupación por los principios a nivel individual; d) *el clima de reglas*, que se orienta hacia la adhesión a las políticas y procedimientos de la empresa, es decir, la preocupación por los principios a nivel local; y e) *el clima de la ley y los códigos*, que hace hincapié sobre el cumplimiento de las leyes y los estándares profesionales, es decir, una preocupación por los principios a nivel cosmopolita. Cada uno de estos tipos de clima se refiere a un estándar ético que proporciona una norma (que

proviene del individuo, de la organización, o más allá de ésta) que cumple la función de guiar la toma de decisiones y la conducta en el trabajo de los miembros de la organización.

Figura 1

Modelo propuesto de clima ético organizativo como predictor de la compasión del empleado



Dado que a través del nivel de referencia (individual, local y cosmopolita) los estados y rasgos de la compasión parecen seguir un patrón transversal (quizás influyendo en dónde pone su foco la compasión, más que en la intensidad de ésta, ver Upchurch y Ruhland, 1995), consideramos que la distinción de estos niveles o fuentes de referencia (individual, local y cosmopolita), no afectaría significativamente a una mayor o menor compasión (Upchurch y Ruhland, 1995) ante un clima ético. Por esta razón, este estudio considera que sólo las categorías éticas del cuestionario (egoísta, utilitarista y

de principios) proporcionan realmente una base argumental para predecir influencias éticas sobre la compasión de los empleados (ver Figura 1).

Como antes comentamos, la ética organizativa positiva (EOP) se refiere a una corriente alejada del tradicional enfoque moral que se basa meramente en reducir o eliminar las prácticas no éticas (Handelsman *et al.*, 2002). Verbos *et al.* (2007) proponen características de un contexto organizativo que pueden llevar a las organizaciones a ser éticamente 'positivas', estos son, "contextos que cultivan y sostienen la fortaleza ética necesaria para lograr la actuación moral exitosa y duradera en las organizaciones" (Sekerka *et al.*, 2014:439). Poniendo el énfasis en el enfoque de la ética organizativa positiva (EOP), esta investigación sugiere construir un modelo conjunto que incluya el clima ético y la compasión que pueda arrojar luz sobre cómo diseñar un contexto abierto y educativo capaz de fomentar una compasión duradera. Para este propósito, primero medimos la compasión basándonos en estudios previos de organización positiva que conciben la compasión como una combinación de estados y/o rasgos individuales (Cassell, 2002; Neff *et al.*, 2007). Así, extraemos cuatro factores que la teoría y la investigación previa han estudiado como elementos que están estrechamente imbricados en las dinámicas compasivas: la preocupación empática (H1), el *mindfulness* (H2), la bondad (H3) y la humanidad común (H4).

Hay teorías previas que sugieren que los esfuerzos del personal por la maximización de la eficiencia o del interés propio pueden reducir la probabilidad de que se percaten del sufrimiento de sus compañeros así como disminuir la capacidad para conectar con ellos (Hallowell, 1999; Frost, 2003). Los empleados que simpatizan con alguien que está teniendo dificultades en el trabajo, parecen estar en posesión de una ética orientada a los demás y, por tanto, tienen mayor probabilidad de considerar la preocupación empática y la bondad como respuestas correctas (Kalshoven *et al.*, 2013). Sin embargo, la orientación del clima egoísta, en contraposición a una orientación hacia los demás, pone mucho énfasis en la maximización de la eficiencia o el interés

propio, desarrollando probablemente dinámicas éticas egocéntricas que podrían predecir un personal con menos preocupación empática y bondad. Asimismo, podría ser razonable pensar que tal clima negativo llevase también al personal a considerar el sufrimiento de los otros fuera de la experiencia humana en un sentido amplio y, por tanto, que dichos empleados enjuicien negativamente este sufrimiento (ausencia de humanidad común). Finalmente, la ética organizativa positiva (EOP) sugiere que bajo actitudes egoístas el personal es menos capaz de comprender sus propios valores y motivos (autoconciencia), dificultándoles el desarrollo de una sensibilidad ética (Handelsman *et al.*, 2002). Investigaciones previas han encontrado que el *mindfulness* está relacionado con la conciencia moral (Ruedy y Schweitzer, 2010), por lo que cuanto menos consciente sea moralmente el personal por sus consideraciones éticas egoístas en la toma de decisiones, menos probable sería que experimenten el *mindfulness*. Por tanto,

H1a: *Los climas relacionados con el egoísmo afectarán negativamente a la preocupación empática.*

H1b: *Los climas relacionados con el egoísmo afectarán negativamente al mindfulness.*

H1c: *Los climas relacionados con el egoísmo afectarán negativamente a la bondad.*

H1d: *Los climas relacionados con el egoísmo afectarán negativamente a la humanidad común.*

Como Fehr y Gelfand (2012) proponen, los valores auto-trascedentes de benevolencia y universalismo facilitan la compasión, mientras que ésta sería inhibida por valores de logro y poder orientados a la mejora propia. La razón de esas relaciones puede encontrarse en las complejidades del clima benevolente. Karakas y Sarigollu (2013) proponen que bajo un clima benevolente es más probable que los individuos creen beneficios, acciones o resultados observables para el “bien común”. Por tanto, es probable que estos

beneficios compartidos o resultados positivos para todos, o para la mayoría de los miembros de un grupo, provoquen un sentimiento de apego a la humanidad común (Bryson y Crosby, 1992; Daly y Cobb, 1989). Además, los individuos influidos por el clima benevolente pueden ejemplificar acciones sinceras y genuinas en el trabajo que beneficien a las personas a su alrededor. Así, pueden mostrar una mayor inclinación a la bondad debido a que se sienten en la obligación de utilizar sus virtudes de amor y caridad (Karakas y Sarigollu, 2013).

Por otro lado, basándose en la teoría de Rest (1994), Patient y Skarlicki (2010) han argumentado que la preocupación empática motiva a los individuos que tienen estándares morales (benevolentes) hacia los demás a actuar basándose en decisiones morales (Jones, 1991). Esto parece sugerir que el clima benevolente y la preocupación empática se relacionan, ya que la última parece expandir el círculo propio de las consideraciones morales (Aquino *et al.*, 2005). Finalmente investigaciones previas muestran que la acción individual desencadenada a través de la activación automática de objetivos se ejecuta normalmente con poca o ninguna deliberación o conciencia (p.e., Bargh *et al.*, 2001; Fitzsimons y Bargh, 2003; George, 2009). Como la benevolencia se equipara con la perspectiva utilitarista (buscar los resultados globales mejores, como acción basada en objetivos), el clima benevolente es probable que lleve al personal a implicarse en dinámicas de acción basada en objetivos bajo las que el *mindfulness* es menos probable que ocurra. Por tanto,

H2a: *Los climas relacionados con la benevolencia afectan positivamente a la preocupación empática.*

H2b: *Los climas relacionados con la benevolencia no afectan al mindfulness.*

H2c: *Los climas relacionados con la benevolencia afectan positivamente a la bondad.*

H2d: *Los climas relacionados con la benevolencia afectan positivamente a la humanidad común.*

Aunque la investigación sobre las reacciones hacia las personas que experimentan sufrimiento, en general, se ha enfocado desde una perspectiva individualista y racionalmente auto-interesada sobre el *self*, es decir, “¿qué me supone esto a mí?” (Treviño *et al.*, 2006), existen algunos trabajos previos que sugieren que en el puesto de trabajo los empleados también pueden reaccionar al dolor y al sufrimiento de los demás motivados por sus principios (Folger *et al.*, 2005). Inducidos a ser conscientes del sufrimiento al estar influidos por un clima de principios, los empleados pueden llegar a sentirse inclinados a responder deónticamente (del Griego, *deon-*: deber) al sufrimiento y dolor ajeno a través de un proceso automático y basado en lo afectivo (Folger *et al.*, 2005), siendo así capaces de alejarse de los sentimientos egoístas racionales de ‘no hacer nada’ (Gaudine y Thorne, 2001). Esta intervención del empleado como tercera parte que observa sugiere, además, que las terceras partes no involucradas, pero que son conscientes del sufrimiento de los otros, pueden estar preocupadas deónticamente (del Griego, *deon-*: deber) por los que sufren, haciendo más probable que al final muestren respuestas compasivas tales como la preocupación empática y la bondad (p.e., Lind *et al.*, 1998; Sheppard *et al.*, 1992; Tyler y Smith, 1998; Walster *et al.*, 1978). Además, como las personas que se implican en conductas moralmente ejemplares, como la compasión, a menudo destacan por un alto nivel de automatismo y bajo de razonamiento consciente y de procesos mentales internos (Lapsley y Narvaez, 2004; Narvaez y Lapsley, 2005), bajo percepciones de un clima de principios es más probable que el *mindfulness* esté ausente de la toma de decisiones de conductas compasivas puesto que habitualmente conllevan la resolución de dilemas éticos que implican cognición (Blasi, 2005; Colby y Damon, 1992; Oliner y Oliner, 1988). Finalmente, dado que los empleados bajo un clima de principios estarían más inclinados a responder deónticamente (Folger *et al.*, 2005), es probable que sean conducidos afectivamente a tratar a

los demás bajo consideraciones morales, ya que el no responder deónticamente (del Griego, *deon-*: deber) supondría estar ante un caso de exclusión moral, que normalmente acaece a través de un proceso de cognición. Como resultado, bajo percepciones de un clima de principios, es más probable que se desplieguen actitudes compasivas que consideren a los demás como parte de la humanidad común. Por tanto,

H3a: Los climas relacionados con principios afectan positivamente a la preocupación empática.

H3b: Los climas relacionados con principios no afectan al mindfulness

H3c: Los climas relacionados con principios afectan positivamente a la bondad

H3d: Los climas relacionados con principios afectan positivamente a la humanidad común.

Metodología

Procedimiento y características de la muestra

Se examinaron las hipótesis analizando los datos obtenidos de empleados en diez hoteles de las Islas Canarias, España, en el invierno de 2013-14. En total, se distribuyeron personalmente 304 cuestionarios en dos hoteles de dos estrellas, dos hoteles de tres estrellas, cuatro hoteles de cuatro estrellas y dos hoteles de cinco estrellas en porcentajes que iban del 13% al 49%. El proyecto de investigación recibió la aprobación de la dirección de los hoteles. Se comprobó que los empleados elegidos cumplieran con el criterio de llevar seis o más meses trabajando en el hotel, de forma que hubieran pasado por un periodo de socialización.

El trabajo de campo se realizó a través de la distribución de encuestas aleatorias durante el tiempo de trabajo de los encuestados, y los encuestadores les solicitaban que rellenaran los cuestionarios en diferentes lugares y situaciones dentro del hotel, para evitar sesgos en las respuestas debido a condiciones contextuales no controlables. La muestra comprendía un 46.8% de hombres y un 53.2% de mujeres. El 32.6% tenía menos de 35 años, y el 11.8% era mayor de 55 años. Además, el 64.5% era empleado con contrato fijo, y el resto era personal temporal. Finalmente, el 29.1% de los encuestados tenía solo estudios primarios. Se obtuvieron 280 respuestas válidas, después de que 24 fueran rechazadas por cumplimentación incorrecta o información incoherente.

El análisis de los datos de este estudio incluye un análisis descriptivo, análisis factorial exploratorio (AFE), y análisis de regresión múltiple. Se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS. Las estadísticas descriptivas incluyen la media y la desviación típica de la preocupación empática, el *mindfulness*, la bondad y la humanidad común, así como los componentes extraídos del clima ético una vez realizado el análisis factorial. Se calculó el alfa de Cronbach para valorar la fiabilidad de las escalas, análisis factoriales exploratorios (AFE) para comprobar la validez de todas las medidas, así como regresiones lineales múltiples para comprobar las relaciones planteadas en las hipótesis. Para asegurar que las variables dependientes (preocupación empática, *mindfulness*, bondad y humanidad común) son cuatro constructos distintos, un análisis factorial exploratorio (AFE) comprobará que todos los datos cargan de acuerdo a la estructura de cuatro factores propuesta. Igualmente, el clima ético también será analizado factorialmente (AFE) para luego extraer componentes interpretables para poder comprobar nuestras predicciones mediante los análisis pertinentes.

Medidas

Todos los ítems fueron puntuados en una escala tipo Likert de 7 puntos, desde 1 (nada de acuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo) y en el caso de la preocupación empática, *mindfulness*, bondad y humanidad común, de 1 (nunca) a 7 (siempre). Todos los ítems figuran en las Tablas 1 y 2. Los valores de las alfas de Cronbach aparecen en la diagonal principal de la matriz de correlaciones (Tabla 3).

Clima ético organizativo. El clima ético de los empleados se midió utilizando los 36 ítems del cuestionario de clima ético (CCE) desarrollado por Victor y Cullen (1988). El CCE está compuesto de medidas relacionadas con cinco tipos de climas éticos, estos son, el instrumental, el de cuidado, la independencia, las reglas, y la ley y los códigos (Cullen *et al.*, 1993; Victor y Cullen, 1988).

Mindfulness. El *mindfulness* se evaluó usando la sub-escala de 4 ítems de *mindfulness* (por ejemplo, “cuando a alguien le sucede algo doloroso, trato de ver las cosas con equilibrio”) de la Escala de Auto-compasión de Neff (2003). El ítem “Cuando me siento triste, trato de aproximarme a mis sentimientos con curiosidad y abiertamente” fue redactado de forma que pusiera el foco sobre el sufrimiento de los demás. Así, el inicio del ítem “Cuando me siento triste [...]” fue sustituido por “Si siento la tristeza de una persona [...]”.

Preocupación empática. La preocupación empática fue medida por la sub-escala de 7 ítems del Índice de Reactividad Interpersonal (Davis, 1980) que evalúa los sentimientos de cordialidad, preocupación y simpatía por los demás. Invertimos la puntuación de los tres ítems que estaban redactados en la dirección opuesta a la preocupación empática. Estos son, “En general, no me conmueven fácilmente las desgracias de los demás”, “Ante gente con problemas, a veces no siento lástima”, y “Cuando veo que otros reciben un trato injusto, no siento mucha pena por ellos”.

Bondad y Humanidad Común. Adaptamos la sub-escala de 5 ítems de auto-bondad y la sub-escala de 4 ítems de humanidad común, ambas de la Escala de Auto-compasión de Neff (2003). Reeditamos de nuevo sus ítems cambiando el enfoque de la compasión hacia uno mismo por acciones y sentimientos compasivos que ponen el foco sobre el sufrimiento ajeno. Como ejemplos, el ítem “Soy amable conmigo cuando estoy pasándolo mal” fue sustituido por “Soy amable con los demás cuando veo que están pasándolo mal”, mientras que el ítem “Cuando me equivoco, trato de verlo como algo normal en nuestra condición humana”, relativo a la humanidad común, fue reemplazado por “Cuando alguien se equivoca, trato de verlo como algo normal en nuestra condición humana”.

Resultados

Los resultados del análisis factorial exploratorio (AFE) se muestran en las Tablas 1 y 2. Como puede verse en la Tabla 1, dado que no cargaron de forma apropiada en sus factores o la diferencia de carga factorial fue inferior a .2, un ítem de preocupación empática, otro de *mindfulness* y finalmente uno de humanidad común fueron descartados y eliminados de los análisis. Los ítems restantes cargaron, tal y como predijimos, en los factores esperados, confirmando cuatro factores con valores propios mayores que 1, sin diferencias en cargas factoriales inferiores a .2, y explicando el 70.29% de la varianza total. Los coeficientes alfa tomaron valores desde .691 a .886, en torno al .70 recomendado (Nunnally, 1978). Usamos un análisis de componentes principales con rotación Varimax (este AFE se muestra en detalle en la Tabla 1). Estos datos permiten aceptar como diferentes los cuatro constructos utilizados como variables dependientes en este estudio.

Tabla 1

Análisis factorial exploratorio de las variables dependientes

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
<i>(F1) Preocupación empática</i>						
<i>(Valor propio = 3.8; % Varianza explicada = 19.21; $\alpha = .886$)</i>						
En general, me commueven fácilmente las desgracias de los demás (R)	.857	.103	.195	.115	-.003	.052
Ante gente con problemas, a veces siento lástima (R)	.847	.238	.029	.094	-.080	-.052
Con frecuencia veo cosas que ocurren que me afectan con facilidad	.777	.021	.105	.127	.218	.087
Con frecuencia, el ver gente menos afortunada me afecta y me genera temura	.703	.238	.172	.080	.305	.081
Me considero una persona de corazón sensible	.697	.325	.025	.192	-.018	.008
Cuando veo que otros reciben un trato injusto, siento mucha pena por ellos (R)	.612	.002	.332	.209	-.012	.002
Cuando veo que alguien se aprovecha de otros, me dan ganas de protegerlos (*)	.160	.156	.070	.052	.895	-.015
<i>(F2) Bondad</i>						
<i>(Valor propio = 3.2; % Varianza explicada = 16; $\alpha = .854$)</i>						
Trato de ser comprensivo y paciente con las cosas que no me gustan de la gente	.094	.794	.127	-.009	-.021	.012
Cuando alguien pasa por un momento duro, le doy el cuidado y afecto que necesita	.305	.755	.169	.201	.127	-.094
Soy amable con los demás cuando veo que están pasándolo mal	.310	.731	.150	.162	.019	-.176
Soy tolerante con los fallos y defectos de los demás	.070	.726	.222	-.017	.223	.173
Trato de ser cariñoso con los demás cuando sufren emocionalmente	.380	.647	.122	.284	.180	-.026
<i>(F3) Mindfulness</i>						
<i>(Valor propio = 2.37; % Varianza explicada = 11.8; $\alpha = .691$)</i>						
Cuando a alguien le sucede algo doloroso, trato de ver las cosas con equilibrio	.116	.192	.773	.208	-.015	.090
Cuando veo a alguien molesto conmigo, trato de mantener mis emociones en equilibrio	.104	.141	.771	.098	-.051	-.140
Cuando veo que alguien se equivoca gravemente, procuro tener amplitud de miras	.071	.114	.644	.139	.242	.168
Si siento la tristeza de una persona, trato de acercarme abiertamente y sin prejuicios (*)	.111	.304	.550	.448	-.005	-.160
<i>(F4) Humanidad común</i>						
<i>(Valor propio = 2.2; % Varianza explicada % = 11.2; $\alpha = .736$)</i>						
Cuando las cosas van mal a alguien, pienso que todos podemos pasar por ese trance	.119	.129	.170	.834	.053	.006
Cuando veo a gente abatida, pienso que todos podemos estar así en cualquier momento	.197	.040	.153	.832	.021	.078
Cuando alguien yerra, trato de verlo como normal en nuestra condición humana	.158	.134	.336	.569	.062	.119
Cuando veo limitaciones en alguien, pienso que todos estamos limitados (*)	.068	-.033	.032	.097	-.031	.943
<i>(*) Estos ítems fueron eliminados porque no cargaron adecuadamente en sus factores</i>						
<i>(R) Ítems con puntuación invertida</i>						
<i>Las cargas en negrita están por encima del punto de corte .2 en valores absolutos</i>						
<i>% Varianza total explicada = 70.291</i>						
<i>Kaiser-Meyer-Olkin = .887</i>						
<i>Rotación Varimax</i>						
<i>Test esféricidad Bartlett (Chi-cuadrado aprox. = 2,632.791; gl = 190; Sig. = .000)</i>						

Tabla 2

Análisis factorial y fiabilidad del clima ético organizativo

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
<i>(F1) Reglas y códigos</i>						
<i>(Valor propio=5.76; % Varianza explicada=27.41; α=.823)</i>						
PC-14	.793	.203	.055	.082	-.031	-.121
PC-13	.780	.119	-.161	.178	-.132	.230
PC-20	.702	.230	.155	-.109	.159	.094
PL-15	.645	.200	.096	-.130	.340	-.228
PL-18	.632	.192	.240	-.214	.198	.039
L-23	.571	.259	.153	-.265	.259	.053
BI-16	.568	.045	-.064	-.137	.373	.185
<i>(F2) Responsabilidad social</i>						
<i>(Valor propio=2.69; % Varianza explicada=12.83; α=.790)</i>						
BC-34	.112	.797	.048	.047	-.046	-.026
BC-28	.324	.734	.073	-.032	.204	.062
BL-27	.326	.707	.115	-.139	.225	-.045
BC-30	.356	.612	.050	-.108	.373	-.077
<i>(F3) Eficiencia</i>						
<i>(Valor propio=1.65; % Varianza explicada=7.84; α=.696)</i>						
EL-17	.128	.006	.744	.211	.135	.049
EC-25	-.051	.261	.722	-.126	-.001	.184
EL-8	.051	-.160	.691	.242	.021	-.074
EL-29	.165	.282	.590	.222	-.165	-.018
<i>(F4) Interés propio</i>						
<i>(Valor propio=1.3; % Varianza explicada=6.21; α=.698)</i>						
EI-10	-.101	.225	-.114	.833	.129	.018
EI-1	-.121	.217	.048	.827	-.099	.032
<i>(F5) Cuidado moral</i>						
<i>(Valor propio=1.11; % Varianza explicada=5.29; α=.710)</i>						
PI-3	.150	.090	.041	.175	.791	.149
BI-5	.219	-.084	.239	-.135	.682	.113
<i>(F6) Moralidad personal</i>						
<i>(Valor propio=1.02; % Varianza explicada=4.86; α=.721)</i>						
PI-11	.170	.045	.082	-.162	.115	.798
PI-9	-.061	.071	-.117	.207	.129	.739
<p><i>Las cargas factoriales en negrita están por encima del punto de corte de .2 en valores absolutos</i> <i>% Varianza total explicada=64.43</i> <i>Kaiser-Meyer-Olkin=.832</i> <i>Rotación Varimax</i> <i>Test esfericidad Bartlett (Chi-cuadrado aprox.=2,103.611; gl=210; Sig.=.000)</i></p>						

Como muestra la Tabla 2 en detalle, se realizó un segundo AFE para determinar la estructura factorial subyacente de las medidas de clima ético. La estructura factorial del cuestionario de clima ético (CCE) se analizó también usando el análisis de componentes principales con rotación Varimax, que respaldó seis factores con valores propios mayores que 1, que explicaban el 64.43% de la varianza total. Los coeficientes alfa oscilaron de .696 a .823, también alrededor del .70 recomendado (Nunnally, 1978). Los factores extraídos en este AFE tienen importantes coincidencias con los cinco tipos de percepciones de clima ético de Victor y Cullen (1988): a) instrumental, b) cuidado, c) ley y códigos, d) reglas y e) independencia.

Como la Tabla 2 desvela, el análisis de nuestra estructura factorial del CCE encuentra seis tipos de clima ético interpretables que, o bien coinciden con los de Victor y Cullen (1988), o son desgloses o combinaciones de ellos. Así, nuestro factor “reglas y códigos” incluye los factores “ley y códigos” y “reglas” de Victor y Cullen (1988). Por otro lado, el factor “responsabilidad social” es parecido al de “cuidado” de Victor y Cullen (1988) excepto porque el primero se centra exclusivamente en el nivel cosmopolita. Finalmente, los factores de clima “cuidado moral” y “moralidad personal” encontrados en este estudio, parecen ser un desglose de la percepción del clima “independencia” de Victor y Cullen (1988), mientras los factores de “eficiencia” e “interés propio” lo serían del “instrumental”.

La Tabla 3 muestra las medias, desviaciones típicas, fiabilidades y correlaciones (r) entre todas las variables de este estudio. Los resultados encuentran correlaciones significativas en las direcciones esperadas entre los factores del clima ético y las variables que componen la compasión, mostrando, en general, apoyos a la tesis básica de este estudio.

Tabla 3

Medias, Desviaciones Típicas, Correlaciones y Fiabilidades

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Reglas y códigos	5.42	1.08	(.823)									
2. Responsab. social	5.71	1.09	.594***	(.790)								
3. Eficiencia	4.86	1.21	.184***	.212***	(.696)							
4. Interés propio	3.99	1.71	-.119*	-.104	.444***	(.698)						
5. Cuidado moral	4.74	1.31	.419***	.400***	.085	-.082	(.710)					
6. Moralidad personal	3.70	1.49	.143*	.027	.112	.279***	.260***	(.721)				
7. Preocupac. empática	5.67	1.16	.280***	.271***	.259***	.125*	.145*	.068	(.886)			
8. <i>Mindfulness</i>	5.29	1.16	.290***	.223***	.243***	.000	.165***	-.008	.311***	(.854)		
9. Bondad	6.04	.92	.428***	.429***	.192***	-.028	.247***	.005	.548***	.430***	(.691)	
10. Humanidad común	3.56	1.60	.074	-.079	.159***	.192***	.246***	.353***	.082	.155***	-.024	(.736)

Nota. Los números entre paréntesis de la diagonal son coeficientes alfa.

N=280. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Para comprobar las relaciones establecidas en las hipótesis se realizaron análisis de regresión múltiples (Aiken y West, 1991), considerando los modelos con la preocupación empática (Modelo A), el *mindfulness* (Modelo B), la bondad (Modelo C) y la humanidad común (Modelo D) como las variables dependientes (Tabla 4). Como los factores de “eficiencia” e “interés propio” representan climas relacionados con el egoísmo, se usaron para comprobar la H1. No se encuentra apoyo empírico para las hipótesis H1a, H1b, H1c y H1d (ver Tabla 4) dadas las sorprendentes relaciones positivas significativas del factor clima de “eficiencia” con la preocupación empática ($B=.155$; $p < .05$) y el *mindfulness* ($B=.222$; $p < .01$), y su nulo efecto sobre la bondad ($B=.068$; p ns.) y la humanidad común ($B=.116$; p ns.). Además, el factor clima de “interés propio” no mostró efectos en ninguna de las variables de la compasión (ver Tabla 4). En relación al clima relacionado con la benevolencia, sólo se consideraron las percepciones de “responsabilidad social” para corroborar la H2. La “responsabilidad social” está significativa y positivamente asociada con la bondad ($B=.245$; $p < .001$), negativamente con la humanidad común ($B=-.239$; $p < .01$) y no tiene efecto sobre el *mindfulness* ($B=.019$; p ns.) ni con la preocupación empática ($B=.138$; p ns.). Estos modelos sólo respaldan la H2b y la H2c. Finalmente, los factores “reglas y códigos” y “moralidad personal” se usaron para comprobar la H3, o sea, cómo

el clima ético relacionado con los principios influye sobre la compasión del empleado. Las hipótesis H3a, H3b y H3c fueron apoyadas por los efectos significativos de “reglas y códigos” sobre la preocupación empática ($B=.178$; $p<.05$), el *mindfulness* ($B=.215$; $p<.01$) y la bondad ($B=.278$; $p<.001$). Sin embargo, sólo el clima ético relacionado con los principios, influye positiva y significativamente sobre la humanidad común (H3d) a través de la “moralidad personal”. Estos resultados apoyan la H3d.

Tabla 4
Resultados del análisis de regresión lineal múltiple

<i>X</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	Resultados
Modelo A: Preocupación empática				
Reglas y códigos	.178	2.42	.016*	$R^2 = .140$ R^2 ajustada=.121 $F = 7.408$ $p = .000$
Responsabilidad social	.138	1.89	.059	
Eficiencia	.155	2.34	.019*	
Interés propio	.094	1.39	.166	
Cuidado moral	.012	.18	.856	
Moralidad personal	-.008	-.12	.899	
Modelo B: Mindfulness				
Reglas y códigos	.215	2.92	.004**	$R^2 = .131$ R^2 ajustada =.112 $F = 6.886$ $p = .000$
Responsabilidad social	.019	.26	.791	
Eficiencia	.222	3.35	.001**	
Interés propio	-.046	-.68	.497	
Cuidado moral	.063	.95	.341	
Moralidad personal	-.064	-1.02	.306	
Modelo C: Bondad				
Reglas y códigos	.278	4.06	.000***	$R^2 = .249$ R^2 ajustada =.233 $F = 15.102$ $p = .000$
Responsabilidad social	.245	3.59	.000***	
Eficiencia	.068	1.11	.269	
Interés propio	.027	.42	.671	
Cuidado moral	.038	.62	.538	
Moralidad personal	-.052	-.89	.372	
Modelo D: Humanidad común				
Reglas y códigos	.065	.91	.360	$R^2 = .204$ R^2 ajustada =.187 $F = 11.693$ $p = .000$
Responsabilidad social	-.239	-3.41	.001**	
Eficiencia	.116	1.82	.069	
Interés propio	.073	1.11	.267	
Cuidado moral	.245	3.88	.000***	
Moralidad personal	.252	4.24	.000***	

$N=280$. Niveles de significación: * $p<.05$; ** $p<.01$; *** $p<.001$

Discusión

El propósito de este estudio fue examinar la utilidad del clima ético organizativo para predecir la compasión laboral. Basándonos en la ética organizativa positiva (EOP), en la medida en que las percepciones del clima ético alientan a los empleados a ser compasivos en el trabajo, esas percepciones de clima pueden constituir ‘códigos éticos’ vivos que inspiren procesos psicológicos positivos desde un enfoque compasivo, como son la preocupación empática, el *mindfulness*, la bondad, y la humanidad común.

A diferencia de los climas relacionados con el egoísmo que contrariamente a lo que esperábamos no mostraron efectos negativos significativos sobre la compasión (incluso siendo positivo en el caso de la preocupación empática y el *mindfulness*), los climas de benevolencia –y más particularmente los climas de principios– ejercieron, por contra, influencias positivas sobre la compasión en general. En conjunto, este estudio puede ofrecer diversas implicaciones teóricas a la literatura de conducta ética en las organizaciones, basándonos en la forma en que el contexto ético estudiado muestra influencias sobre la compasión. No menos importantes son las estrategias éticas específicas que los resultados sugieren para los directivos de las organizaciones. Finalmente, el trabajo abre puertas para futuras investigaciones.

Una visión global de los resultados muestra algunas incoherencias en la forma en que los diferentes factores de clima ético influyen sobre los cuatro procesos psicológicos estudiados e involucrados en la compasión. Aunque los efectos no significativos de los factores de eficiencia e interés propio (relacionados con el clima de egoísmo) sobre la bondad y la humanidad común pueden ser más explicables a la luz del argumento base de este estudio (después de todo, predijimos efectos negativos), las relaciones positivas de la eficiencia con la preocupación empática y el *mindfulness*, parecen desafiar abiertamente nuestras predicciones. También el factor relacionado con la

benevolencia parece que se comporta de forma contraria a las predicciones, siguiendo patrones similares a la responsabilidad social, pues muestra un sorprendente efecto negativo sobre la humanidad común. En suma, si la preocupación empática, el *mindfulness*, la bondad y la humanidad común son realmente elementos de la compasión, parece difícil comprender por qué los mismos climas éticos puedan tener efectos opuestos sobre unos mismos procesos psicológicos en tanto que todos sugieren la presencia de compasión. Una forma de explicar por qué un clima ético egoísta, en términos de ‘eficiencia’, fue capaz de fomentar el *mindfulness*, es profundizando en las complejidades que el *mindfulness* muestra como fenómeno estrechamente unido al proceso compasivo. Así, el *mindfulness* es un factor de la llamada flexibilidad psicológica que principalmente parece intervenir en el proceso compasivo, más que formar parte de él (Tirch, 2010). Así, el *mindfulness* se ha considerado como un estado psicológico que parece lubricar los subprocesos de la compasión (percatarse, sentir y responder al sufrimiento ajeno) al reducir, por ejemplo, la reacción inmediata y el sentido de amenaza, o al aumentar la autorregulación (Atkins y Parker, 2012). En esta línea de razonamiento, como el *mindfulness* no es compasión en sí, podría por tanto estar presente en otros procesos individuales y organizativos aparte de la compasión. Dane (2011), por ejemplo, sostiene que el *mindfulness* y las medidas positivas del rendimiento de la tarea del empleado (*task performance*) podrían estar relacionados, sugiriendo así que el factor de clima ético ‘eficiencia’, incluido en la más genérica categoría de ‘egoísmo’, puede estar relacionado positivamente con el *mindfulness* al impulsar este último la flexibilidad psicológica necesaria para que los empleados logren realizar su tarea con eficiencia (Dane, 2011). Al final, la compasión podría quedar relegada a un lugar secundario, lo que podría explicar los inesperados efectos significativos de la eficiencia sobre el *mindfulness*.

Otra explicación para estos inesperados efectos significativos de la eficiencia sobre el *mindfulness*, sorpresa que podría extenderse también al

impacto positivo de la eficiencia sobre la preocupación empática, puede provenir de la necesidad de cuestionar en parte ciertas premisas de este estudio. Como argumentamos, los estados y rasgos compasivos pudieran seguir un patrón ‘transversal’ que haría que la compasión no se vea afectada por los tres niveles (individual, local y cosmopolita) de clima ético de Victor y Cullen (1987) usados en su cuestionario, sino que dichos niveles, más que en la intensidad de la compasión en sí misma, influyen en los objetos y sujetos de sufrimiento en los que puede poner su foco (Upchurch y Ruhland, 1995). Dado que el clima egoísta (E) incluye la eficiencia a nivel local (L) enfatiza, por tanto, la búsqueda del beneficio para la empresa (EL). Si la fuente que genera estas respuestas éticas (es decir, la preocupación empática y el *mindfulness*) está situada a nivel local, esta situación puede proporcionar una explicación para la inesperada relación positiva encontrada. Así, parece que es especialmente a nivel local (L) cuando el personal puede percibir la eficiencia en el trabajo como un ‘beneficio común’, o sea, algo bueno para el personal y sus compañeros, lo que puede llevarles a concebir la compasión en términos de beneficio y éxito compartidos (Gittell y Douglas, 2012; Grant y Patil, 2012). Por tanto, en aparente paradoja, mirando egoístamente el ‘beneficio común’, el personal podría mostrar compasión hacia los demás, incrementando así su *mindfulness* y su preocupación empática. Esta idea parece ser coherente con los nulos efectos encontrados del ‘interés propio’ sobre el egoísmo (ver Tabla 4). Así, el interés propio es guiado por las percepciones relacionadas con el egoísmo, pero cuando actúa a nivel individual es más probable que fomente normas de interés propio. Se sabe que éstas inhiben las conductas de ayuda (Ehrhart y Naumann, 2004; Miller, 1999), lo que podría explicar por qué el interés propio no afecta a la compasión a pesar de compartir con la eficiencia su pertenencia a la misma categoría de clima (egoísta).

En relación a los efectos de la ‘responsabilidad social’ sobre la ‘bondad’ y el *mindfulness*, los resultados de esta investigación también apuntan a que

los climas relacionados con la ‘benevolencia’ fomentan la compasión, y que ésta no está en efecto relacionada con el *mindfulness*. El primero de los hallazgos comentados es coherente con el trabajo de Swaen y Maignan (2003), que argumenta que la responsabilidad social corporativa (RSC) puede influir en la adopción por parte de los empleados de conductas socialmente responsables en las organizaciones. Además, Moon *et al.* (2014) también sostienen que la responsabilidad social corporativa (RSC) predice actos compasivos, con la justicia organizativa actuando como variable mediadora. Sin embargo, en nuestro estudio, los resultados parecen desafiar esta literatura previa mencionada, pues la responsabilidad social ni afectó significativamente a la preocupación empática, ni influyó positivamente en la humanidad común.

Dado que la responsabilidad social es el único factor representativo del clima relacionado con la benevolencia, su influencia negativa significativa sobre la humanidad común parece requerir que acometamos una discusión adicional sobre tal relación. Así, como comentamos antes, hay trabajos previos que sugieren que un clima relacionado con la benevolencia conduce al personal hacia conductas de ayuda y actos compasivos, sugiriendo que un clima relacionado con la benevolencia forma parte de los llamados “códigos éticos vivos” (Verbos *et al.*, 2007) que la ética organizativa positiva (EOP) anhela y promueve. En cuanto a los climas relacionados con la benevolencia, este estudio predijo como probable que el personal se implicara en la humanidad común, si se muestra comprensivo y sin juicios con aquellos que fallan o se equivocan en sus acciones, de forma que estas acciones son contextualizadas por los empleados dentro de ‘la falibilidad humana compartida’ (Neff, 2003). Sin embargo, en contra de lo esperado, los resultados muestran cómo la responsabilidad social y la humanidad común se relacionan entre sí negativamente: el clima de benevolencia no parece seguir el modelo general de la ética organizativa positiva (EOP). Simpson *et al.* (2014) podrían proporcionar una explicación para este resultado inesperado cuando argumentan que no toda persona que sufre es considerada como una

merecida y legítima receptora de compasión. Ellos sugieren que una condición para ello sería, por ejemplo, que la persona que sufre no fuese considerada responsable de su sufrimiento (Simpson *et al.*, 2014). Impregnado de un clima benevolente, el personal socialmente responsable podría considerar difícil considerar los fallos de los demás como excluidos de la falibilidad humana compartida, e influidos por la responsabilidad social, el personal puede optar por deslegitimar e incluso culpar al sufridor. Una explicación para ello derivaría del hecho de que la responsabilidad social incluye decisiones éticas que están influidas por factores externos que guían la conducta socialmente responsable, y el personal podría sentirse menos flexible a rechazar los estándares éticos que surgen a nivel cosmopolita que a nivel individual o local. Por tanto, a pesar de que los defensores de la humanidad común son partidarios de diluir la fuerza moral de los juicios sociales enraizados en las fuentes cosmopolitas, un clima utilitarista benevolente puede facilitar que un personal socialmente responsable se implique negativamente en la humanidad común, sobreponiendo una estricta moralidad socio-responsable sobre la individual o local.

Los resultados apuntan que uno de los predictores más coherente e intenso de la compasión laboral de los empleados tal y como ha sido operada en este estudio se halla en las percepciones del clima de principios estudiado. Los tres factores del clima de principios, ‘reglas y códigos’, ‘cuidado moral’ y ‘personalidad moral’ predicen en conjunto de forma significativa todos los elementos estudiados de la compasión, esto es, la preocupación empática, el *mindfulness*, la bondad y la humanidad común, ejerciendo una doble influencia sobre la humanidad común (tanto en el cuidado moral como en la moralidad personal).

Se pueden extraer implicaciones prácticas de estos hallazgos. Así, las percepciones del clima de principios pueden ser altamente útiles en los contextos empresariales para desarrollar estrategias éticas que favorezcan la aparición de los cuatro procesos psicológicos estudiados que están

involucrados en la compasión; o sea, las percepciones del clima de principios parecen constituir un importante pilar para diseñar estrategias que fomenten la compasión de los empleados. Concretando aún más, estos hallazgos parecen sugerir que las organizaciones deberían enfatizar la moralidad personal y el cuidado moral, esto es, que cada empleado se guíe por lo que es correcto o incorrecto. Además, ya que el clima ‘reglas y códigos’ fue respaldado por los resultados como el clima de principios más significativamente poderoso para conducir al personal a implicarse en la compasión, las organizaciones deberían poner un fuerte énfasis en la adherencia de la empresa hacia las reglas y normas. Por otro lado, sin embargo, la dimensión del ‘interés propio’ fue la única que no tuvo relación significativa con la compasión. Esto implica que en las organizaciones en las que el personal está principalmente preocupado por sí mismo, es menos probable que tengan en cuenta la compasión. Las implicaciones prácticas derivadas de estos hallazgos sugieren, por ejemplo, que en el trabajo se debería evitar líderes caracterizados por el interés propio, debido al importante rol que desempeñan en cuanto a la influencia que despliegan estos líderes en la creación de organizaciones altruistas y compasivas (Karakas y Sarigollu, 2013). Finalmente, dado que los resultados relativos a la responsabilidad social y a la eficiencia (representando climas benevolentes y egoístas, respectivamente) afectaron de forma incoherente los cuatro elementos estudiados de la compasión (preocupación empática, *mindfulness*, bondad y humanidad común), los resultados no parecen poder sugerir con claridad modelos capaces sobre los que delinear una estrategia ética que fomente la compasión laboral.

Limitaciones, investigación futura y conclusiones

Quedan pendientes algunas preguntas que podrían constituir las bases de investigaciones futuras. Primero, aunque los estados y rasgos psicológicos usados en este estudio para medir los procesos compasivos están bien fundamentados en la literatura existente sobre compasión, las futuras investigaciones deberían profundizar en la idoneidad de los ‘elementos de la

compasión' utilizados en este estudio, considerando otras variables, indicadores y procesos psicológicos compasivos. En segundo lugar, la futura investigación sobre compasión puede también incluir el impacto que pueda de forma específica tener el apercibimiento del sufrimiento sobre los factores de compasión estudiados (preocupación empática, *mindfulness*, bondad y humanidad común). Así por ejemplo, se podría estudiar a los empleados que son testigos de actos de injusticia sobre otros (compañeros, clientes, etc.), y utilizar esta percepción de maltrato ajeno como medida operativa del apercibimiento del sufrimiento ajeno. En tercer lugar, se podría también considerar el extender el campo de posibles percepciones de sufrimiento basadas en la injusticia observada sobre los demás (compañeros, clientes...) a otros tipos de percepciones de injusticia como medidas del sufrimiento ajeno (p. ej., la justicia procedimental o la justicia distributiva). En cuarto lugar, futuras investigaciones sobre la compasión pudieran incluir también el impacto de los factores de compasión estudiados (preocupación empática, *mindfulness*, bondad y humanidad común) sobre diferentes medidas de comportamiento (respuesta) compasivo, que puede incluir diferentes tipos de conductas de ayuda, tales como las conductas cívicas y pro-sociales, entre otras.

Finalmente es necesario investigar los diferentes efectos que pueden tener las percepciones del empleado sobre el sufrimiento ajeno dependiendo de las diferentes áreas o servicios en las que los empleados trabajan en la organización, ya que puede producir diferencias significativas en el comportamiento de los diferentes constructos usados en este estudio. Por ejemplo, los episodios de sufrimiento en términos de injusticia con los compañeros por parte de la dirección de la organización, en presencia de clientes (por ejemplo, los recepcionistas del hotel durante el *check-in* de los huéspedes), pueden considerarse como de especial crueldad y, por tanto, ser más potentes a la hora de desencadenar respuestas compasivas de los compañeros y de los mismos clientes.

En relación a las limitaciones, reconocemos que este estudio, en conjunto, tiene debilidades. Primero, el estudio puede sufrir el sesgo de utilizar una única fuente/método. Segundo, los empleados encuestados en los hoteles tenían ciertas condiciones de trabajo que son a menudo inherentes a su particular rol en la industria hotelera. Por ejemplo, los empleados en nuestro contexto hotelero son más propensos a ser observados por los huéspedes que los empleados en otros lugares en los que los clientes no están presentes, lo que puede condicionar así los estados y rasgos compasivos estudiados y las vinculaciones contrastadas con el clima ético en los hoteles. Consecuentemente, el comportamiento de los constructos usados en esta investigación, así como sus implicaciones, pueden variar. Finalmente, los datos fueron obtenidos de un universo limitado, cuestionando así la generalización de los hallazgos.

Este artículo, por otro lado, contribuye a una mejor comprensión de la influencia del clima ético organizativo en la conciencia del empleado sobre el dolor y sufrimiento de los demás, y su motivación para participar en la entrega de compasión. El estudio hace una importante contribución a la literatura de la ética organizativa positiva, y más concretamente a la literatura de compasión, al encontrar una significativa influencia de los factores del clima ético de principios sobre la compasión. Aunque estos son los más significativos y coherentes, este estudio también descubre ciertos efectos de los climas relacionados con la benevolencia y el egoísmo sobre los elementos de la compasión analizados. Sin embargo, debido a algunas incoherencias en los resultados que vinculan los climas relacionados con la benevolencia y el egoísmo con la compasión, las percepciones del clima de principios serían las dinámicas éticas más ampliamente respaldadas en este estudio como variables predictoras de la compasión laboral. En conclusión, los directivos de las organizaciones pueden tomar las más eficaces medidas para lograr que entre sus empleados se haga más presente la compasión monitorizando

principalmente las dinámicas ‘deónticas’ de la compasión laboral basadas en la influencia del clima ético-laboral en las organizaciones.

Referencias

- Aiken, L. S. y West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Aquino, K., Reed, A., Stewart, M. M. y Shapiro, D. L. (2005). Self-regulatory identity theory and reactions toward fairness enhancing organizational policies. En S. S. Gilliland, D. S. Steiner, D. P. Skarlicki y K. van den Bos (eds.), *What motivates fairness in organizations?* (pp. 129-148). Greenwich, CT: Information Age.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. y Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25 (3), 472-491.
- Atkins, P. W. y Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*, 37 (4), 524-546.
- Barasch, M. I. (2005). *Field notes on the compassionate life: A search for the soul of kindness*. New York: Rodale Press.
- Bargh, J. A., Gollwitzer, P. M., Lee-Chai, A., Barndollar, K. y Trötschel, R. (2001). The automated will: Nonconscious activation and pursuit of behavioral goals. *Journal of personality and social psychology*, 81 (6), 1014-1027.
- Batson, C. D. (1994). Why act for the public good? Four answers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20 (5), 603-610.
- Batson, C. D. y Ahmad, N. Y. (2009). Using empathy to improve intergroup attitudes and relations. *Social Issues and Policy Review*, 3 (1), 141-177.
- Blasi, A. (2005). Moral character: A psychological approach. En D. K. Lapsley y F. C. Power (eds.), *Character psychology and character education*, (pp. 67-100). Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Bowden, P. (1997). *Caring gender-sensitive ethics*. London & New York: Routledge.
- Bryson, J. M. y Crosby, B. C. (1992). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Butts, D. (1997). Joblessness, pain, power, pathology and promise. *Journal of Organizational Change Management*, 10 (2), 111-129.
- Cassell, E. J. (2002). Compassion. En C. R. Snyder y S. J. Lopez (eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 434-445). New York: Oxford University Press.
- Clark, C. (1997). *Misery and company: Sympathy in everyday life*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53 (6), 747-770.
- Colby, A., y Damon, W. (1992). *Some do care: Contemporary lives of moral commitment*. New York: Free Press.
- Cullen, J. B., Victor, B. y Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73 (2), 667-674.
- Dalai Lama (1995). *The power of compassion*. London: Thorsons.
- Daly, H. y Cobb Jr., J. (1989). *For the Common Good*. Beacon Press, Boston, MA.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37 (4), 997-1018.
- Davis, M. H. (1980). A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology* 10, p. 85.
- Davis, M. H. (1983). The effects of dispositional empathy on emotional reactions and helping: A multidimensional approach. *Journal of Personality*, 51 (2), 167-184.
- Deshpande, S. P., George, E. y Joseph, J. (2000). Ethical climates and managerial success in Russian organizations. *Journal of Business Ethics*, 23 (2), 211-217.
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M. y Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80 (1), 54-61.

- Dutton, J. E. y Glynn, M. A. (2008). Positive organizational scholarship. En C. Cooper y J. Barling (eds.), *Handbook of organizational behavior*, (pp. 693–712). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dutton, J., Lilius, J. M. y Kanov, J. M. (2007). The transformative potential of compassion at work. En D. Cooperrider, R. Fry y S. Piderit, (eds.), *Handbook of Transformative Cooperation: New Designs and Dynamics* (pp. 107-126). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M. y Bednar, J. (2010). Pathways to positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35 (2), 265-293.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J. y Lilius, J. M. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51 (1), 59-96.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology*, 51 (1), 665-697.
- Ehrhart, M. G. y Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of applied psychology*, 89 (6), 960-974.
- Fehr, R. y Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37 (4), 664-688.
- Fine, M. D. (2007). *A caring society? Care and the dilemmas of human service in the twenty-first century*. Basingstoke, UK & New York: Palgrave Macmillan.
- Fitzsimons, G. M. y Bargh, J. A. (2003). Thinking of you: Nonconscious pursuit of interpersonal goals associated with relationship partners. *Journal of personality and social psychology*, 84 (1), 148-164.
- Folger, R., Cropanzano, R. y Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. En J. Greenberg and J.A. Colquitt (eds). *Handbook of Organizational Justice* (pp. 215-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Fritzsche, D. J. (2000). Ethical Climates and the Ethical Dimension of Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 24 (2), 125–140.

- Frost, P. J. (1999). Why compassion counts! *Journal of Management Inquiry*, 8 (2), 127-133.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C. y Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. En S. Fineman (ed.), *Emotion in organizations* (pp. 25-45). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gaudine, A. y Thorne, L. (2001). Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 31 (2), 175-187.
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gittell, J. H. y Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37 (4), 709-733.
- George, J. M. (2009). The illusion of will in organizational behavior research: Nonconscious processes and job design. *Journal of Management*, 35 (6), 1318-1339.
- Grant, A. M. y Patil, S. V. (2012). Challenging the norm of self-interest: Minority influence and transitions to helping norms in work units. *Academy of Management Review*, 37 (4), 547-568.
- Hallowell, E. M. (1999). The human moment at work. *Harvard Business Review*, 77 (january-february), 58-66.
- Handelsman, M. M., Knapp, S. y Gottlieb, M. C. (2002). Positive ethics. En C. R. Snyder y S. J. Lopez, (eds.), *Handbook of Positive Psychology*, (pp. 731-744). New York: Oxford University Press.
- Handelsman, M. M., Knapp, S. y Gottlieb, M. C. (2009). Positive ethics: Themes and Variations. En C. R. Snyder y S. J. Lopez, (eds.), *Handbook of Positive Psychology*, 2ª edición, (pp. 105-113). New York: Oxford University Press.
- Held, V. (2006). *The ethics of care: Personal political and global*. Oxford & New York: Oxford University Press.

- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16 (2), 366-395.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. y De Hoogh, A. H. (2013). Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators. *Applied Psychology*, 62 (2), 211-235.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J. y Lilius, J. M. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 808-827.
- Karakas, F. y Sarigollu, E. (2013). The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of Benevolent leadership in an Anatolian tiger. *Journal of Business Ethics*, 113 (4), 663-678.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development*. Harper & Row, New York.
- Lapsley, D. K., y Narvaez, D. (2004). A social-cognitive view of moral character. En D. Lapsley y D. Narvaez (eds), *Moral Development: Self and Identity* (pp. 189–212). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C. y Maitlis, S. (2012). Compassion Revealed: What we Know about Compassion at Work (and Where We Need to Know More). En K. Cameron y G. Spreitzer (eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 273-287). New York: Oxford University Press.
- Lind, E. A., Kray, L. y Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and other's unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75 (1), 1-22.
- Martin, K. D. y Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Miller, D. T. (1999). The norm of self-interest. *The American psychologist*, 54 (12), 1053-1060.
- Moon, T. W., Hur, W. M., Ko, S. H., Kim, J. W. y Yoon, S. W. (2014). Bridging Corporate Social Responsibility and Compassion at Work:

Relations to Organizational Justice and Affective Organizational Commitment. *Career Development International*, 19 (1), 4-4.

- Narvaez, D. y Lapsley, D. (2005). The psychological foundations of everyday morality and moral expertise. En D. Lapsley y C. Power (eds.), *Character Psychology and Character Education* (pp. 140-165). Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Neff, K. (2003). The Development and Validation of a Scale to Measure Self-Compassion. *Self and identity*, 2 (2), 223-250.
- Neff, K. D., Kirkpatrick, K. y Rude, S. S. (2007). Self-compassion and its link to adaptive psychological functioning. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 139-154.
- Noddings, N. (1984). *Caring. A Feminist Approach to Ethics and Moral Education*. Berkeley: University of California Press.
- Noddings, N. (2002). *Starting at home: Care as the basis for social policy*. Berkeley: University of California Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2ª edición. New York: MacGraw Hill.
- Nussbaum, M. C. (1996). Compassion: The basic social emotion. *Social Philosophy and Policy*, 13 (01), 27-58.
- Oliner, S. P. y Oliner, P. (1988). *The altruistic personality: Rescuers of Jews in Nazi Europe*. New York: The Free Press
- Parker, S. K. y Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1085-1100.
- Patient, D. L. y Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36 (2), 555-578.
- Rest, J. R. (1994). Background: Theory and research. En J. R. Rest y D. Narvaez (eds.), *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics* (pp. 1-26). Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Ruedy, N. E. y Schweitzer, M. E. (2010). In the moment: The effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 95 (1), 73-87.

- Sekerka, L. E. (2010). *Getting curious about ethics: Cultivating intrinsic motivation toward moral awareness in the workplace*. Australian Association for Professional and Applied Ethics National Conference (June 10th), Conference Proceedings, University of Sydney, Sydney, Australia, 6/10.
- Sekerka, L. E., Comer, D. R. y Godwin, L. N. (2014). Positive Organizational Ethics: Cultivating and Sustaining Moral Performance. *Journal of Business Ethics*, 119 (4), 435-444.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. y Minton, J. W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. New York: Macmillan.
- Simpson, A. V., Clegg, S. y Pitsis, T. (2014). Normal Compassion: A Framework for Compassionate Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 119 (4), 473-491.
- Stansbury, J. M. y Sonenshein, S. (2012). Positive business ethics: Grounding and elaborating a theory of good works. En K. S. Cameron y G. Spreitzer (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 340-352). New York: Oxford University Press.
- Swaen, V. y Maignan, I. (2003). Organizational citizenship and corporate citizenship: two constructs, one research theme? En S. L. True y L. Pelton (eds.), *Business Rites, Wrists and Responsibilities: Readings on Ethics and Social Impact Management* (pp. 105-130). Kennesaw, Georgia: Kennesaw State University.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D. y McCabe, D. L. (1988). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8 (3), 447-476.
- Treviño, L. K., Weaver G. R. y Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32 (6), 951-990.
- Tirch, D. D. (2010). Mindfulness as a Context for the Cultivation of Compassion. *International Journal of Cognitive Therapy*, 3 (2), 113-123.
- Tsai, M. T. y Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80 (3), 565-581.

- Tyler, R. T. y Smith, H. J. (1998). Social justice and social movements. En D. Gilbert, S. T. Fiske y G. Lindzey (eds), *Handbook of Social Psychology*, 4ª edición, (pp. 595–629). New York: McGraw-Hill.
- Upchurch, R. S. y Ruhland, S. K. (1995). An analysis of ethical work climate and leadership relationship in lodging operations. *Journal of Travel Research*, 34 (2), 36-42.
- Verbos, A. K., Gerard, J. A., Forshey, P. R., Harding, C. S. y Miller, J. S. (2007). The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 17-33.
- Victor, B. y Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in corporate social performance and policy*, 9, 51-71.
- Victor, B. y Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 101-125.
- Waerness, K. (1996). The rationality of caring. En S. Gordon, P. Benner y N. Noddings (Eds.), *Caregiving* (pp. 231-255). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Walster, E., Walster, G. N. y Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn & Bacon.
- Wang, Y. D. y Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66 (6), 783-802.
- Wispe, L. (1991). *The psychology of sympathy*. New York: Plenum.
- Wuthnow, R. (1991). *Acts of compassion: Caring for others and helping ourselves*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Zaslow, J. (2002). Putting a price tag on grief. *Wall Street Journal*, November 20: Section D, 1.



CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

Cómo los empleados convierten sus reacciones *quid pro quo* al maltrato de clientes en compasivas: Un modelo basado en la justicia

Resumen: Hacemos una contribución a la literatura sobre la compasión acaecida en encuentros de servicio hoteleros examinando apreciaciones de justicia del personal y sus conductas orientadas al cliente (COBs) cuando actúan como elementos de un proceso compasivo (es decir, apercibirse, sentir y responder a un sufrimiento ajeno). En primer lugar, argumentamos que no todos los empleados que se percatan del sufrimiento de clientes al ser maltratados por su hotel se sienten motivados a responder compasivamente, socorriéndoles mediante conductas orientadas al cliente (COBs); en vez de ello, incómodos con este maltrato al cliente, la mayoría reaccionaría de manera interesada tratando más bien de influir sobre el hotel para que restablezca la justicia y, por tanto, el bienestar en el trabajo. Como resultado, inspirados en un principio de *quid pro quo*, los empleados reducirían sus conductas orientadas al cliente (COBs), privando al hotel de conductas tan beneficiosas para su funcionamiento eficaz pero desatendiendo, a la vez, la ayuda a los clientes. A continuación, este estudio argumenta que esa relación *quid pro quo* negativa entre el maltrato a clientes por parte del hotel y las conductas orientadas al cliente (COBs) se tornaría positiva si los empleados también se consideran maltratados por el hotel. Bajo esas percepciones de injusticia hacia uno mismo, sugerimos que los empleados internalizan el tratamiento injusto de los clientes, siendo conducidos deónticamente (del Griego, *deon-*: deber) hacia sentimientos compasivos de obligación moral hacia los clientes. Como resultado, con tal de ayudar a los clientes que sufren, los empleados ahora aumentarían sus conductas orientadas al cliente (COBs), renunciando voluntariamente a buscar el bienestar en su trabajo a pesar del coste que ello les pudiera acarrear. Los resultados obtenidos a través de regresiones múltiples jerárquicas realizadas sobre una muestra de 280 empleados en 10 hoteles de Gran Canaria (España) corroboran empíricamente nuestras predicciones.

Palabras clave: Compasión, maltrato a los huéspedes, conductas orientadas al cliente (COBs), justicia organizativa, terceras partes, intervención compasiva, apreciaciones basadas en la justicia.

Introducción

La compasión es un fenómeno frecuente en el trato diario interpersonal de la vida organizativa, teniendo, además, importantes repercusiones positivas en la productividad del trabajo. Aunque en la última década la compasión laboral ha sido objeto de creciente atención por parte de académicos organizativos, los estudios que han examinado el rol que la compasión desempeña en el éxito de las situaciones de servicio hoteleros (cliente-empleado) son muy escasos. El personal de un hotel a menudo presencia lo que ocurre en estos encuentros de servicio ya que ocupa una posición de observador idónea para ser testigo de cómo el hotel presta sus servicios a los huéspedes. Dado que el sufrimiento es un aspecto fundamental e inevitable de la condición humana (Barasch, 2005; Dalai Lama, 1995; Nussbaum, 1996; Wuthnow, 1991), es muy probable que con el tiempo los empleados sean testigos de un importante número de eventos en los que hayan visto sufrir a algún cliente. Para aliviar el dolor y sufrimiento de estos clientes, los miembros de la organización pueden ofrecer conductas compasivas. Estas conductas pueden reducir de forma significativa los costes empresariales. Una encuesta en esta línea estima, por ejemplo, que los costes por sufrimiento de los empleados en la industria estadounidense superan los 75 mil millones de dólares anualmente (Zaslow, 2002). Asimismo, se ha calculado que el estrés laboral y el *burnout* podrían costar cientos de miles de millones de dólares al año (Butts, 1997). También Lilius *et al.* (2008) han demostrado cómo el compromiso de los empleados hacia la organización aumenta cuando hacen frente a incidentes críticos en su vida y reciben apoyo compasivo dentro de la organización, lo que, además, desata muchos resultados positivos adicionales para ésta.

Kanov *et al.* (2004) definen la compasión en el trabajo (del latín, *com-*: junto, y *-passio*: sufrir) mediante la identificación de sus tres subprocesos: percatarse, sentir y responder al sufrimiento ajeno. La atención o apercibimiento del sufrimiento ajeno es un primer paso fundamental que

supone ser consciente del sufrimiento del otro. En segundo lugar, el sentimiento compasivo se asemeja mucho a la preocupación empática (Batson, 1994; Davis, 1983), es decir, una relación sentida con el otro que implica experimentar cálidos sentimientos de humanidad y preocupación por quienes están padeciendo experiencias negativas (Davis, 1983). Por último, el responder compasivamente consistiría en realizar acciones dirigidas a disminuir o mitigar el sufrimiento ajeno (Clark, 1997; Frost *et al.*, 2000). Dado que en la prestación de servicios son especialmente importantes los aspectos interpersonales (Chebat y Slusarczyk, 2005; Collie *et al.*, 2000; Karatepe, 2006), la injusticia interpersonal (o social), o sea, esa forma de injusticia que consiste en el maltrato que inflige el hotel o sus agentes a empleados o clientes durante el proceso de servicio (Bies y Moag, 1986; Cropanzano y Greenberg, 1997) cobra un papel primordial. Así, es probable que la injusticia interpersonal dirigida a los clientes (IIJC) sea una causa importante de sufrimiento para dichos clientes y para el personal del hotel (IIJ). Además, los huéspedes y empleados que sufren injusticia interpersonal pueden llegar a experimentar un daño social o psicológico muy intenso, ya que tales violaciones son consideradas más severas y más injustas que las que sólo suponen un daño material (Alicke, 1992). Por tanto, el sufrimiento de los clientes y del personal del hotel será operado en este trabajo como injusticia interpersonal hacia los clientes (IIJC) y hacia sí mismos (IIJ) percibidas por el personal durante su jornada de trabajo en el hotel.

Una de las respuestas compasivas más frecuentes de los empleados al sufrimiento de los demás es la conducta de ayuda, que incluye asistir a los demás en las tareas relacionadas con el trabajo (Anderson y Williams, 1996), ofrecer cuidado y apoyo a los compañeros con problemas personales (Kahn, 1998), realizar favores (Flynn y Brockner, 2003), expresar compasión en respuesta al dolor y al sufrimiento (Dutton *et al.*, 2006) y cooperar con los colegas de trabajo (Dukerich *et al.*, 2002). Las conductas orientadas al cliente (COBs) son también conductas de ayuda. Oliver (1980) sugiere que son

conductas del empleado que van más allá de las obligaciones del puesto de trabajo y que responden a –o incluso van más allá de– las expectativas del cliente, convirtiéndose en un elemento clave de un servicio de excelencia. Ya que son especialmente valiosas para lograr la satisfacción en el servicio al cliente, y particularmente en el contexto hotelero, donde los clientes son alojados e interactúan con los empleados durante su estancia, en este estudio las conductas orientadas al cliente (COBs) se erigen en un pilar básico para predecir cómo reaccionaría compasivamente el personal del hotel ante el sufrimiento de sus huéspedes.

Los individuos no siempre son capaces de responder compasivamente (Atkins y Parker, 2012) y, desgraciadamente, esa escasez de actos de compasión es frecuente en las organizaciones (Frost, 2003). En efecto, el hecho de percibirse de signos que denotan sufrimiento ajeno en los clientes por un abuso por parte del hotel, no lleva automáticamente al personal a responder compasivamente. Como la compasión no es un fenómeno simple, algunos trabajos previos sugieren de forma clara que, probablemente, a lo largo del proceso compasivo (es decir, percibirse, sentir y responder al sufrimiento ajeno), existen inhibidores que llevan al personal testigo de ese sufrimiento ajeno a desistir de llevar a cabo una acción compasiva. Por ejemplo, Atkins y Parker (2012) sugieren en este sentido que los empleados pueden llegar a sentirse incapaces de mostrar compasión hacia los clientes porque pueden verse abrumados por fuertes emociones que les impiden dejar de estar centrados en sí mismos, para prestar atención a los demás. Otros académicos indican que los empleados no pueden conmoverse por el sufrimiento de los clientes porque, de alguna manera, los consideran irrelevantes y no merecedores de ayuda (p. ej., Batson *et al.*, 2007).

El argumento de este artículo toma otro camino. Basándose en ideas de la psicología evolutiva (Goetz *et al.*, 2010), este estudio argumenta que la realización de un cálculo cognitivo de coste-beneficio por parte del personal puede limitar su compasión hacia la injusticia sufrida por los clientes (IIJC),

impidiendo la activación de sus respuestas compasivas. Como Miller (1999) estudia, existe mucha literatura psicológica que sostiene que los individuos están primariamente interesados en sí mismos, o sea, que por defecto se preocupan más por sí mismos que por los demás. Ello nos lleva a suponer que, en un primer momento, ante eventos de IIJC, el personal se inclinaría a evaluar como superiores los costes de responder compasivamente frente a los beneficios potenciales. Como resultado, la teoría del intercambio social (Blau, 1964) dominaría principalmente esta relación, conduciendo a la mayoría del personal a responder mediante un principio *quid pro quo* (del Latín, ‘una cosa a cambio de otra’); esto es, mientras el hotel no restaure la justicia y el bienestar en el trabajo, las dinámicas de intercambios sociales basadas en el propio interés, llevarán al personal a reducir sus conductas orientadas al cliente (COBs).

En un segundo paso, sin embargo, si el personal se percibe a sí mismo como también víctima del trato injusto (IIJ), esta investigación argumenta que la respuesta *quid pro quo* a la injusticia hacia los clientes (en adelante, IIJC), puede transformarse en una respuesta compasiva. Planteamos la hipótesis de que el personal, al sufrir también maltrato (IIJ), puede internalizar más fácilmente el tratamiento a los clientes considerado injusto (IIJC), aumentando así su preocupación acerca de la IIJC al experimentar ‘el compartir un destino similar’, o ‘ser los siguientes de la lista’. Estas percepciones de injusticia hacia sí mismos (en adelante, IIJ) podrían activar o fortalecer los sentimientos compasivos del personal cuando el maltrato al cliente (IIJC) ocurre, construyendo una relación ‘sentida’ con ellos que implicaría ‘el sufrir con ellos’, ‘el compartir su mismo dolor’, o preocupación empática (Batson, 1994; Davis, 1983). Como resultado, al compartir en mayor grado el sufrimiento de los clientes a causa de recibir ellos también un trato injusto por parte del hotel (IIJ), el personal se sentirá más inclinado a realizar acciones deónticas (del Griego, *deon-*: deber), y con tal de socorrer a los

clientes, aumentaría ahora sus COBs a pesar de que los costes de esas acciones superen sus beneficios.

En resumen, este estudio tiene como objetivo construir un modelo de compasión en el contexto de los servicios hoteleros dirigidos a los clientes, usando las evidencias de eventos de IIJC del personal como medida operativa del sufrimiento de los clientes, y considerando las COBs como la respuesta compasiva. El trabajo primero (H1) predice que la IIJC y las COBs estarán relacionadas significativamente de forma negativa. Basándonos en la teoría de las apreciaciones (Scherer *et al.*, 2001), teorizamos a continuación que la IIJ puede actuar como moderador en esta relación (H2), comprobando así si la relación negativa entre IIJC y COBs se invierte y llega a ser positiva en presencia de la IIJ. Hasta donde sabemos, no se ha llevado a cabo ninguna investigación empírica previa que plantee estas predicciones.

Antes de examinar nuestras predicciones sobre los efectos negativos de la IIJC sobre las COBs, buscaremos apoyo empírico a la distinción de todas las variables utilizadas en el estudio. Luego examinaremos los efectos interactivos esperados de la IIJ con la relación entre IIJC y COBs. Y, finalmente, se discutirán las posibles implicaciones teóricas y prácticas que se deriven de los hallazgos.

Revisión teórica e hipótesis

La literatura previa sobre la intervención de terceras partes sostiene que las terceras partes no involucradas en la comisión de injusticias, pero que son testigo de ellas, están dispuestas a responder a ese maltrato de manera similar a como lo harían en el caso de ser víctimas de la misma situación, sólo que menos intensamente (p. ej., Lind *et al.*, 1998; Sheppard *et al.*, 1992; Tyler y Smith, 1998; Walster *et al.*, 1978). Por tanto, basándonos en estas investigaciones previas que sostienen que las terceras partes también hacen

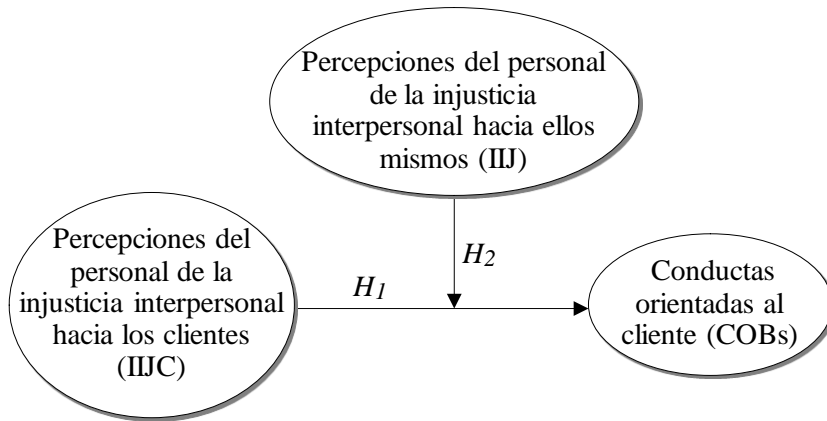
juicios de equidad y responden a la manera en que son tratados los demás, este estudio sugiere, en primer lugar, que los empleados reaccionarán a las IJC siguiendo patrones de conducta similares a si sufren IJC.

Una de las formas más frecuentemente utilizada por los empleados para responder a las percepciones de un tratamiento de justicia interpersonal recibido desde la organización, es el comportamiento organizativo cívico (OCB) (para revisiones meta-analíticas véase, p. ej., Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; LePine *et al.*, 2002; Podsakoff *et al.*, 2000; Podsakoff *et al.*, 2009). El comportamiento organizativo cívico (OCB) es una actuación del empleado que ocurre con frecuencia y es beneficiosa para las organizaciones. Incluye conductas voluntarias y discrecionales que permiten a los empleados ayudar proactivamente a sus compañeros, proporcionándoles diversas formas de lograr un alto nivel de calidad de servicio (Getty y Getty, 2003) así como incrementar la eficiencia operativa (Dunlop y Lee, 2004; Ehrhart *et al.*, 2006; Koys, 2001; Podsakoff *et al.*, 1997; Podsakoff y MacKenzie, 1994; Walz y Niehoff, 2000). Podsakoff y MacKenzie (1997) y Podsakoff *et al.* (2000) fueron los primeros en sugerir la idea de comportamientos organizativos cívicos (OCBs) dirigidos hacia los clientes o, como ellos las denominan, conductas orientadas al cliente (COBs). Organ *et al.* (2006:221) definen las COBs como aquellas “conductas extra-rol dirigidas al cliente, tales como mediar entre el cliente y otros en la organización, para proporcionar referencias de los productos o servicios de la empresa y dar a los clientes información acerca de ésta”. Otros autores definen las COBs en términos de la conducta del empleado en relación con la excelencia en la prestación del servicio al cliente: conducta pro-social y servicio al cliente extra-rol (Lee *et al.*, 2006; Winsted, 2000). Como afirma Oliver (1980), son aquellas donde los empleados van más allá de las obligaciones del puesto de trabajo y que consisten no sólo en cumplir con (sino incluso exceder) las expectativas de los clientes, constituyéndose así en

un elemento clave en la excelencia del servicio y en la prestación de ayuda a los clientes.

Figura 1

Modelo hipotético de la justicia interpersonal hacia sí mismo (IIJ) como moderador de la relación entre maltrato a los clientes del hotel (IIJC) y conductas orientadas al cliente (COBs)



A pesar de la aparente relevancia del rol que las COBs pueden jugar en los encuentros de servicio hoteleros, incluso en mayor medida que la conducta organizativa cívica (OCB) convencional, existen pocos estudios que hayan prestado atención a la investigación de las COBs en el sector hotelero (Ho y Gupta, 2012; Ma *et al.*, 2013, son raras excepciones). Menos aún, si alguno, son los estudios que se centren específicamente en las COBs como respuesta compasiva a las IIJC perpetradas por un hotel.

Para explicar la causa de que los empleados reaccionen en forma de COBs cuando perciben la existencia de justicia organizativa (p. ej., Bettencourt y Brown, 1997; Bettencourt *et al.*, 2005; Chou y López-Rodríguez, 2013), la literatura previa recurre en general a la teoría del intercambio social (Blau, 1964). Así, a medida que los empleados perciben la

justicia organizativa, hay un fuerte consenso en la literatura en torno a que dinámicas de intercambio social llevarán a estos empleados a replicar mediante acciones que beneficien la fuente de justicia (la organización), como podría ser el aumento en el desempeño de COBs. Dado que las COBs están significativamente asociadas con la justicia organizativa, y las respuestas a la justicia hacia sí mismo y hacia los demás hemos visto que siguen patrones similares (p. ej., Lind *et al.*, 1998; Sheppard *et al.*, 1992; Tyler y Smith, 1998; Walster *et al.*, 1978), este trabajo sugiere que la IIJC también llevará al personal a experimentar dinámicas de intercambio social a través de respuestas *quid pro quo* que disminuyan las COBs. En otras palabras, dado que la insatisfacción por la IIJC lleva a los empleados a percibir el hotel como un lugar insatisfactorio para trabajar, dicho personal, incómodo con la IIJC, tratará de restaurar la equidad en el hotel. En la búsqueda del restablecimiento de esas dinámicas equitativas de intercambio social, el personal comunicará su descontento al hotel por la IIJC mediante réplicas consistentes en dañar al hotel mediante la disminución de sus COBs.

En suma, la IIJC puede llevar a los empleados a un esfuerzo interesado para restaurar las dinámicas positivas del intercambio social (Blau, 1964), y esta investigación predice que el personal insatisfecho con la IIJC ‘le pagará al hotel con la misma moneda’, esto es, su insatisfacción le llevará a disminuir sus COBs. Por tanto,

H1: Las percepciones de los empleados de injusticia hacia los huéspedes (IIJC) estarán asociadas negativamente con mayores niveles de conductas orientadas al cliente (COBs).

La respuesta *quid pro quo* hacia acontecimientos desfavorables de IIJC pone de relieve que la compasión puede actuar como una respuesta regulada que implica cognición. Sin embargo, en teorías previas que relacionan la

cognición con el afecto se sostiene que la compasión individual debería ser considerada como un proceso que implica tanto pensar como sentir (Atkins y Parker, 2012). La inclusión de apreciaciones en el modelo individual de compasión se construye sobre la teoría de las apreciaciones, uno de los enfoques más activos en la psicología de la emoción. El proceso de apreciación consiste en la evaluación subjetiva (automática e inconsciente o controlada y deliberada) que ocurre durante un encuentro individual con acontecimientos significativos del entorno, lo que determina una reacción emocional (Scherer *et al.*, 2001).

Algunos autores afirman que las personas tienden a mostrar compasión, y por tanto ayuda, a aquellos con quienes se sienten más estrechamente relacionados (Cialdini *et al.*, 1997) o con quienes comparten valores, preferencias, características o creencias similares (Eisenberg y Miller, 1987). Una evaluación subjetiva que puede exacerbar las respuestas emocionales del personal a la IIJC en forma de COBs, al hacerles sentir cercanos a los clientes con quienes comparten un destino similar, es la forma injusta con que el hotel precisamente trata a su propio personal (IIJ). Los teóricos de las apreciaciones reconocen además que estos acontecimientos relevantes para uno mismo incrementan la intensidad de lo emocional (Scherer, 2001), así que la presencia de IIJ puede llevar al personal a sentir una implicación emocional más intensa en relación a la injusticia perpetrada por el hotel hacia los clientes (IIJC). A este respecto, Gaudine y Thorne (2001) afirman que las emociones están especialmente presentes en la toma de decisiones morales, sugiriendo así que la IIJ puede llevar al personal a reaccionar de forma ética. Folger *et al.*, (2005) diferencian la justicia de otros tipos de apreciaciones sociales, sugiriendo que la preocupación de las personas por la justicia se debe a un proceso basado en lo afectivo o emocional.

Basándonos en la teoría deontológica de la justicia (Folger, 2001), y en otras ideas anteriormente mencionadas, se podría sugerir que cuando el personal del hotel hace frente al sufrimiento de un huésped (IIJC), cuanto más

fuerte también sufra la IJ como tercera parte, es más probable que la IJC determine una reacción en forma de COBs (Lerner y Goldberg, 1999). Bajo tal apreciación social subjetiva que implica “sufrir con”, “compartir el mismo dolor”, o preocupación empática, la teoría deontológica de la justicia (Folger, 2001) sugiere que a través de un proceso automático afectivo (Folger *et al.*, 2005), incluso aun sacrificando su bienestar en el hotel como espacio agradable para trabajar (Turillo *et al.*, 2002), los trabajadores serán incapaces de “mirar para otro lado” (Gaudine y Thorne, 2001). Como resultado, guiados por ese imperativo moral, el personal ahora aumenta sus COBs poniendo en riesgo su bienestar en el hotel y, a fin de socorrer a los clientes, cambia sus dinámicas de intercambio social con la organización por el despliegue de una conducta compasiva hacia el cliente. Por tanto,

H2: Las percepciones de los empleados de injusticia hacia sí mismos (IJ) tienen efectos interactivos sobre la relación negativa entre injusticia hacia los huéspedes (IJC) y conductas orientadas al cliente (COBs), tornando la relación en positiva.

Metodología

Procedimiento y características de la muestra

Para comprobar las hipótesis, los datos se obtuvieron mediante la administración de encuestas entre los empleados de diez hoteles de Gran Canaria (España), isla que recibió 3.4 millones de turistas en el año 2013 (www.gobiernodecanarias.org/istac/), siendo los países europeos sus principales mercados de origen. Los turistas británicos y alemanes representan el 37% del total y los escandinavos el 25% (www.gobiernodecanarias.org/istac/). En total se distribuyeron personalmente 304 cuestionarios en dos hoteles de dos estrellas, dos hoteles de tres estrellas,

cuatro hoteles de cuatro estrellas y dos hoteles de cinco estrellas. La asignación de estrellas a los hoteles en las Islas Canarias se hace según los criterios de Hotelstar (fijados por Hotrec-Hospitality Europe; www.hotelstars.eu) que se basan principalmente en la calidad y cantidad de comodidades, comunicaciones, zonas para los clientes, servicios generales y zonas para el personal.

El proyecto de investigación recibió aprobación de la dirección de los hoteles investigados. Los empleados seleccionados cumplían el criterio de tener más de seis meses de antigüedad, habiendo realizado un cierto período de socialización en el hotel. El trabajo de campo fue realizado con trabajadores elegidos de forma aleatoria durante su tiempo de trabajo, y los encuestadores recabaron la cumplimentación de los cuestionarios en diferentes puestos y situaciones del hotel para evitar sesgos en las respuestas debido a condiciones contextuales no controladas. La muestra está compuesta por un 53.2% de mujeres y un 46.8% de hombres. El 32.6% tenía menos de 35 años y el 11.8% tenía más de 55. Además, el 64.5% eran empleados fijos y el resto temporal. Finalmente, el 29.1% de los encuestados tenía sólo estudios primarios. De los 304 cuestionarios distribuidos se obtuvieron 280 respuestas válidas, tras rechazar 24 debido a incorrectas cumplimentaciones y/o a información incoherente.

Para comprobar las hipótesis se realizaron análisis jerárquicos de regresiones múltiples (Aiken y West, 1991) y usamos el análisis factorial exploratorio (AFE) para asegurar que las variables del estudio son tres constructos diferenciados, distribuyéndose sus ítems de acuerdo con la estructura de tres factores esperada. Las estadísticas descriptivas incluyen la media y la desviación típica de IJJC, IJJ y COBs. Utilizamos el alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de las escalas.

Medidas

Los ítems fueron medidos a través de una escala tipo Likert de 7 puntos en un rango que va desde 1 (nada de acuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo), y en el caso de las COBs, el rango oscilaba entre 1 (nunca) y 7 (siempre). Los ítems usados en el estudio se muestran en la Tabla 1. Los valores de las alfas de Cronbach aparecen en la Tabla 1, así como en la diagonal principal de la matriz de correlaciones (Tabla 2).

Injusticia interpersonal hacia los clientes (IIJC). El abuso hacia los clientes por parte del hotel (IIJC) procede de la justicia interpersonal, una dimensión derivada del concepto de justicia organizativa (distributiva, procedimental e interpersonal) enraizada en la teoría de la equidad de Adams (1963). La injusticia interpersonal hacia los clientes (IIJC) la medimos con una escala de 4 ítems ($\alpha=.909$) que construimos a partir de una escala de justicia interpersonal favorable, cuyas puntuaciones fueron después invertidas. Así, tras revisar la literatura, combinamos ítems de Severt (2002) y Smith *et al.* (1999). Estos ítems incluían afirmaciones como: “He sido testigo de cómo mi hotel ha tratado con amabilidad y consideración a los clientes”.

Injusticia interpersonal hacía sí mismo (IIJ). Primero medimos la justicia interpersonal favorable usando seis ítems ($\alpha=.929$) de la escala de Moorman (1991), que considera las percepciones de los subordinados sobre el trato justo recibido por parte de sus supervisores. Con el fin de ser coherentes con las direcciones de las variables IIJC y COBs según van a ser analizadas, invertimos las puntuaciones. Los ítems incluían: “Mi jefe muestra interés sobre mis derechos como empleado”.

Conductas orientadas al cliente (COBs). Las COBs se midieron utilizando una escala de seis ítems ($\alpha=.708$) que construimos poniendo el énfasis en el concepto extra-rol de Oliver (1980), es decir, exceder las expectativas de rol que los clientes esperan del personal del hotel. Nos

basamos en la escala de Lee y Allen (2002) para medir las conductas cívicas interpersonales (OCB-I). Como Lee y Allen (2002) estudiaron las OCB-I dirigidas a los compañeros (no a los huéspedes), algunos ítems fueron redactados de nuevo cambiando “compañeros” por “huéspedes”. Un ejemplo es el ítem “En mi tiempo de descanso he ayudado a *huéspedes* que tenían problemas personales”. Otros ítems, sin embargo, fueron más difíciles de adaptar. Basándonos en la escala de OCB-I de Lee y Allen (2002) así como en la escala de civismo de los funcionarios públicos hacia los usuarios, desarrollada por Zoghbi-Manrique-de-Lara *et al.* (2012), se incluyeron tres nuevos ítems, estos son, “Muestro educación e interés sinceros hacia los huéspedes incluso cuando se quejan sin razón”, “Me acerco voluntariamente a huéspedes que andan despistados por el hotel para orientarles” y “Asumo voluntariamente tareas extra en el hotel para que algún huésped pueda resolver su problema”. Finalmente, también incluimos un último ítem de OCB dirigido a los clientes externos (OCB-C) “Intento ofrecer ideas para mejorar el funcionamiento del hotel”, desarrollado por Ma *et al.* (2013).

Variables de control. Basándonos en la literatura, el género (1=hombre, 2=mujer) y la edad (1=hasta 25 años; 2=entre 25 y 34 años; 3= entre 35 y 44; 5=entre 45 y 54 años; 5=entre 55 y 65 años; 6=más de 65 años) podrían covariar con nuestras variables dependiente e independientes (p. ej., Aquino *et al.*, 2004).

Resultados

La tabla 1 muestra los resultados del análisis factorial exploratorio (AFE). Todos los ítems cargaron adecuadamente en sus factores, con valores propios mayores que 1, sin cargas cruzadas por encima de .2, y explicando el 69.53% de la varianza total. Los coeficientes alfa oscilaron en un intervalo de .841 a .929, por encima del alfa recomendado de .7 (Nunnally, 1978).

Tabla 1

Resultados del análisis factorial exploratorio de las variables del estudio

	F1	F2	F3
<i>(F1) Justicia interpersonal hacia sí mismo (IJJ)</i>			
<i>(Valor propio = 5.4; % Varianza explicada = 27.8; α = .929)</i>			
Mi jefe			
... se esfuerza en tener conmigo una relación profesional sincera y auténtica	.886	.046	.083
... me trata con amabilidad y consideración	.883	.045	.139
... toma en consideración mis puntos de vista	.864	.033	-.005
... me explica oportunamente el porqué de las decisiones que me afectan	.860	.064	.077
... muestra interés sobre mis derechos como empleado	.825	.141	.076
... evita caer en prejuicios personales hacia mí	.809	.170	.078
<i>(F2) Conducta orientada al cliente (COBs)</i>			
<i>(Valor propio = 3.2; % Varianza explicada = 21.4; α = .841)</i>			
Asumo voluntariamente tareas extras para que huéspedes resuelvan problemas	.081	.842	.019
En mi descanso he ayudado a huéspedes que tenían problemas personales	.024	.785	-.002
Voluntariamente apporto ideas para mejorar el servicio de los huéspedes	.127	.780	.050
Durante mi tiempo de ocio he ayudado a huéspedes a que se sientan bien en el hotel	.055	.731	.063
Me acerco voluntariamente a huéspedes despistados en los pasillos para orientarles	.084	.653	.255
Muestro educación e interés sincero a los huéspedes incluso cuando estoy ocupado/a	.084	.643	.258
<i>(F3) Justicia interpersonal hacia los clientes(IJJC)</i>			
<i>(Valor propio = 2.4; % Varianza explicada = 20.3; α = .909)</i>			
He sido testigo de cómo mi hotel...			
Ha tratado con amabilidad y consideración a sus clientes	.077	.097	.920
Ha tratado honradamente a sus clientes	.079	.111	.918
Ha respetado los derechos de sus clientes	.079	.148	.878
Ha tratado a clientes de forma franca y abierta	.107	.121	.776
<i>Las cargas factoriales en negrita están por encima del punto de corte .2 en valores absolutos</i>			
<i>% Varianza total explicada = 69.53</i>			
<i>Kaiser-Meyer-Olkin=.848</i>			
<i>Rotación Varimax</i>			
<i>Test de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aprox.=2,996.177; gl=120; Sig.=.000)</i>			

La Tabla 2 muestra las medias, desviaciones típicas, fiabilidades y correlaciones (r) de las escalas. Los resultados del análisis de correlaciones sugieren que, sobre todo en relación a la H1, las variables están correlacionadas significativamente en las direcciones esperadas.

A continuación, se realizaron análisis de regresiones múltiples jerárquicas (Aiken y West, 1991) para examinar las hipótesis, considerando modelos con las COBs como la variable dependiente (Tabla 3). En dichos modelos, se comprobó primero los efectos principales de la IIJC sobre las COBs (H1) para luego examinar los efectos interactivos de la IIJ sobre la relación entre la IIJC y las COBs (H2). Se siguieron tres pasos. Primero, las variables de control fueron introducidas en el Paso 1, seguida por la IIJC en el Paso 2. Los resultados del Paso 2 hacen posible comprobar la H1 al inspeccionar si la IIJC tiene o no efectos principales sobre las COBs. Por último, finalizamos los cálculos con la adición de interacciones a dos bandas en el Paso 3. Las variables fueron tipificadas para reducir la multicolinealidad (Aiken y West, 1991).

Tabla 2

Medias, Desviaciones típicas, Correlaciones and Fiabilidades

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
1. Género	1.53	0.50	----				
2. Edad	3.08	1.07	.047	----			
3. Injusticia interpersonal clientes (IIJC)	1.36	1.38	.012	-.079	(.909)		
4. Injusticia interpersonal sí mismo (IIJ)	1.37	1.53	-.042	-.012	.201**	(.929)	
5. Conductas orientadas al cliente (COBs)	5.50	1.34	.014	.023	-.205*	-.254**	(.841)

Nota. Los números entre paréntesis de la diagonal principal son los coeficientes alfa. Género (1=hombre, 2=mujer) y edad (1=hasta 25 años; 2=entre 25 y 34 años; 3=entre 35 y 44 años; 4=entre 45 y 54 años; 5=entre 55 y 65 años; 6=más de 65 años). *N*=280. * $p < .01$; ** $p < .001$.

Como muestra la Tabla 3, como variable independiente, la IIJC mostró un efecto negativo significativo sobre las COBs ($B = -.249$; $p < .001$). Estos resultados apoyan la H1. La Tabla 3 también muestra cómo las interacciones en ambos sentidos explican una cantidad significativa de varianza incremental en el caso de la IIJC ($\Delta R^2 = .062$; $p < .001$), y en el caso de la IIJ cuando es introducida como variable moderadora ($\Delta R^2 = .049$; $p < .001$). Un análisis de las interacciones individuales en ambos sentidos también reveló un efecto

moderador significativo entre los dos tipos de injusticia (la IIJC y la IIJ) sobre las COBs ($B=.148$; $p=.011$) que convierte la relación IIJC-COB en positiva. Estos datos respaldan a la H2.

Tabla 3
Resultados del análisis de regresiones

Y	Conductas orientadas al cliente (COBs)		
	β	t	Sig.
<i>Paso 1</i>			
Género	.012	.204	.838
Edad	.026	.436	.663
R^2	.001		
<i>Paso 2</i>			
Género	-.001	.021	.983
Edad	.022	.367	.714
Injusticia interpersonal hacia los clientes (IIJC)	-.249	-4.242***	.000
ΔR^2	.062***		
<i>Step 3</i>			
Género	.011	.186	.852
Edad	.002	.032	.975
Injusticia interpersonal hacia los clientes (IIJC)	-.218**	-3.723***	.000
Injusticia interpersonal hacia sí mismo (IIJ)	-.184	-3.117**	.002
Injusticia-clientes (IIJC) x Injusticia-sí mismo (IIJ)	.148	2.567*	.011
ΔR^2	.049***		
R^2 ajustada	.095***		
F (5, 270)	4.988***		

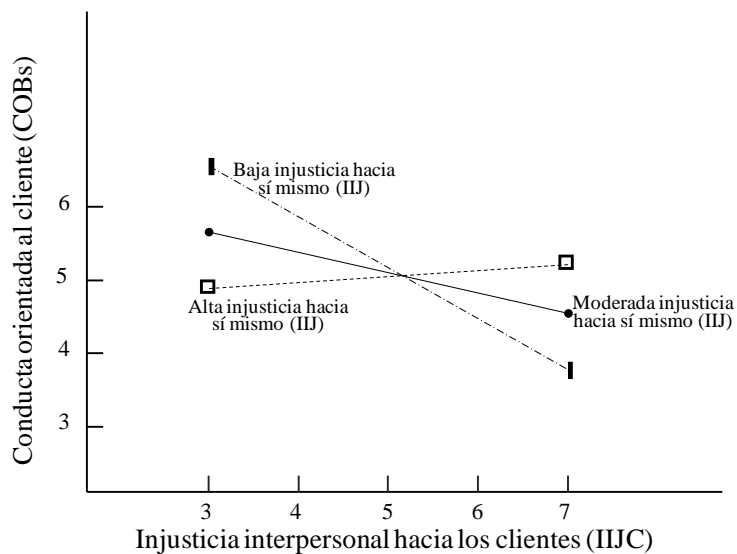
$N=280$. Niveles de significación: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Finalmente, representamos gráficamente la naturaleza de las diferentes interacciones sobre las COBs tanto de la IIJC como de la IIJ. Siguiendo el método recomendado por Aiken y West (1991), se eligieron valores de las variables 1 SD por encima y por debajo de la media. Las líneas de regresión simple se generaron al introducir dichos valores en la ecuación de regresión. La Figura 2 representa gráficamente los efectos de la interacción a dos bandas sobre las COBs. En la Figura 2, a las COBs se les calculó una regresión en IIJC para tres niveles diferentes de IIJ (IIJ-baja, IIJ-moderada e IIJ-alta). Como se puede apreciar, las pendientes fueron menos pronunciadas cuando

IIJ aumenta desde IIJ-baja a IIJ-moderada, invirtiéndose en el caso de IIJ-alta. Esto significa que a medida que el nivel de IIJ es más alto, menos desalienta las COBs, llegando a alentarlas cuando estamos (y sólo en ese caso) ante una IIJ-alta.

Figura 2

Efectos de la interacción entre la injusticia hacia sí mismo (IIJ) y la injusticia hacia los clientes (IIJC), sobre las conductas orientadas al cliente (COBs)



Discusión

El personal del hotel a menudo actúa como tercera parte y puede percibir signos del sufrimiento en los clientes debido a un tratamiento injusto por parte del hotel (IIJC). La investigación empírica previa no proporciona una respuesta clara sobre cómo actúan los empleados del hotel, en términos de COBs, cuando hacen frente a este sufrimiento. Este estudio apoya algunas predicciones a este respecto que contribuyen a cubrir este vacío de la literatura. Así, los resultados indican que la IIJC conduce a los empleados a

responder primariamente disminuyendo sus COBs, lo que es coherente con trabajos previos que indican que individuos que observan este tipo de eventos en una organización, también hacen valoraciones en términos de justicia y responden a la forma en que son tratados los demás. Desgraciadamente, esta disminución de las COBs implica que el personal no hace nada para socorrer a los clientes aunque noten que están experimentando sufrimiento a causa de un trato abusivo del hotel (IIJC). A pesar de esta pasividad, los resultados aun así sugieren que el personal podría estar sintiendo compasión, pero que ciertos inhibidores le llevarían a experimentar una restricción a la hora de poner en práctica una acción compasiva. Esta afirmación parece apoyarse en los resultados del estudio cuando muestran que la misma relación IIJC-COBs se invierte cuando el personal también se percibe como víctima de un trato injusto (IIJ). El apoyo al rol moderador de las percepciones de IIJ, por tanto, sugiere la presencia de una compasión latente que finalmente aflora cuando la IIJ interactúa y cambia las respuestas *quid pro quo*, por respuestas compasivas hacia la IIJC.

En conjunto, esta investigación ofrece diversas implicaciones teóricas para la literatura de servicio hotelero basadas en las distintas relaciones e interacciones que nuestro modelo predijo con respecto a las COBs. Igualmente importante son los específicos nuevos cursos de acción para los directivos que sugieren los resultados de este estudio. Finalmente, el artículo abre diversas vías para la investigación futura.

En primer lugar, los estudiosos de la conducta de servicio no han desarrollado modelos en los que el personal actúe como observador del sufrimiento del cliente a causa del maltrato de la organización (Greenbaum *et al*, 2013 es una rara excepción), y este estudio hace una importante contribución a este respecto cuando apoya empíricamente significativos efectos de la IIJC sobre las COBs. Además, dada la escasa atención empírica prestada a la intervención de los empleados como terceras partes que observan el sufrimiento de los clientes desde una óptica de la justicia, esta investigación

también hace una contribución cuando usa la IJC como medida del sufrimiento, y las COBs como la respuesta compasiva. Hasta ahora, sólo se había encontrado que las COBs estaban asociadas significativamente con la justicia organizativa hacia sí mismo (IJ) por medio de las dinámicas del intercambio social (Bettencourt y Brown, 1997; Bettencourt *et al.*, 2005). Sin embargo, el presente estudio es bastante relevante en este sentido, ya que sería el primero en estudiar las COBs derivadas de las respuestas del personal a la IJC no sólo en términos de experiencias basadas en el *quid pro quo*, sino también en términos compasivos.

En segundo lugar, la literatura previa sobre compasión (Frost, 2003) e intervención como tercera parte (Skarlicki y Kulik, 2005) ha suscitado un enorme interés en torno a la determinación de los factores que pueden influir en la decisión de actuar cuando se hace frente al sufrimiento de los demás desde una perspectiva de justicia (Colquitt *et al.*, 2005). En general, nuestros hallazgos en este estudio son coherentes con la investigación clásica previa que sugiere que hay inhibidores, como el miedo (Chaikin y Darley, 1973) o la presencia de otros, como sugiere el estudio de Darley y Latane (1968) sobre ‘el efecto espectador’, que pueden llevar a los observadores del sufrimiento ajeno a la inacción en la prestación de socorro. Al mostrar la IJ un rol moderador que activa un aumento de las COBs ante la IJC, el presente estudio da respuestas al cómo y cuándo es posible que se produzcan estas conductas de ayuda al que sufre, haciendo una contribución significativa a la literatura. En efecto, los resultados no sólo muestran que la IJC y las COBs están relacionadas significativamente de forma negativa, sino que la IJ actúa como moderador que invierte el sentido de esta relación, lo que ‘permite’ al personal socorrer a los clientes maltratados. Combinando ambos hallazgos, como las COBs son muy útiles para la organización, los resultados sugieren que el proveer a las organizaciones hoteleras de personal compasivo puede proporcionarles ventajas. Así, formando parte de la reciprocidad con el tratamiento favorable hacia los clientes, el personal mostraría COBs cuando

corresponde en justa reciprocidad a un 'hotel justo', pero también cuando está movido por la compasión hacia los clientes, aunque esté descontento con la justicia del hotel.

Este doble efecto beneficioso, sin embargo, podría no ser el caso de otras conductas de ayuda dirigidas hacia la organización o los compañeros. Así, mientras la interacción IJC-III incrementa las COBs al seguir patrones deónico-compasivos, el civismo interpersonal (OCB-I) y organizativo (OCB-O) no tienen que seguir necesariamente el mismo patrón. En vez de ello, como indica la literatura de intervención de terceras partes, las reacciones de las terceras partes al sufrimiento basadas en la justicia pueden consistir en compensaciones para la víctima-cliente (aumenta las COBs), pero también en penalizaciones para el hotel-ofensor (disminuye OCB-O y OCB-I) (véase, p.ej., Lotz *et al.*, 2011; Van Prooijen, 2010). Como la interacción IJC-III es una circunstancia 'muy particular' en la que la III es capaz de desencadenar compasión (y por ello, deseables COBs para el hotel y clientes), esta excepcionalidad exigiría que tanto la IJC como la III deban ser en todo caso erradicadas para lograr un funcionamiento eficaz del hotel. Además, a pesar de que la disminución de las COBs del personal acaecen cuando los empleados experimentan la IJC y la III conjuntamente, como la relación IJC-COBs sólo se convierte en positiva cuando la III es alta, ha de tenerse en cuenta que la presencia de III moderada, aún generando compasión (su pendiente es menos pronunciada que en el caso de III baja), no conduce a un aumento de las COBS (ver Figura 2).

En tercer lugar, a la vista de lo poco estudiadas que están las causas de las COBs en la industria hotelera (Ho y Gupta, 2012, es una rara excepción), la misma conducción de este artículo, en tanto que investiga la etiología de las COBs, conlleva otra contribución significativa para la literatura de servicio, dado el rol clave que las COBs juegan en la excelencia de servicio (Oliver, 1980). Basándonos en los resultados del estudio, una estrategia útil para reforzar una respuesta recíproca positiva del empleado en forma de COBs,

sería tratar de evitar las percepciones de la IIJC. Sin embargo, a la luz de los resultados, deben señalarse ciertas matizaciones en este sentido. Así, las estrategias directivas que favorezcan las COBs deben tener en cuenta que sólo el prevenir los eventos 'visibles' de la IIJC (p.ej., falta de respeto verbal con el huésped, maneras desconsideradas, gritos, gestos poco amables, etc.), en donde los empleados sean observadores, parecen ser los eventos relevantes en este sentido y, por tanto, de máxima prioridad a la hora de atajarlos. Por ello, las áreas de servicio del hotel donde los huéspedes interactúan diariamente con los empleados parecen constituir esa ventana peligrosa que debe recibir una atención especial. Los directivos deberían plantear esta circunstancia al personal que presta servicios y a sus supervisores porque estarían usando un razonamiento erróneo si pensarán que la visualización de episodios de maltrato hacia los huéspedes es inocua. Al contrario, como sugiere este estudio, la imagen positiva del personal sobre la actuación justa de su hotel con los huéspedes le lleva a mostrar las COBs, de forma que estas acciones diseñadas para promoverlas deberían ocupar un lugar prominente en sus agendas.

Por último, la inclusión de la IIJ como elemento del proceso compasivo combina la importancia de la compasión como respuesta moral imperativa con respuestas reguladas que implican cognición. Nuestro modelo destaca, primero, que las respuestas compasivas no aparecen automáticamente ante el sufrimiento de los demás. Después de percibir que otros están sufriendo, el empleado podría sentir preocupación empática (necesaria para la compasión), pero podría experimentar igualmente dinámicas *quid pro quo* reguladas cognitivamente que restringirían la acción compasiva. En presencia de la IIJ, los resultados respaldan que el personal internaliza la IIJC hasta el punto de abandonar esta dinámica *quid pro quo* que no conduce a la compasión. La razón para esa aparición de la compasión parece seguir patrones deónticos, o sea, un proceso automático y basado en el afecto desarrollado por la teoría deontológica de la equidad de Folger (2001; Folger *et al.*, 2005). Además,

como las COBs han sido estudiadas como elementos del proceso compasivo, los resultados también parecen apoyar a las COBs como respuesta compasiva, y que pueden ser amplificadas a través de intervenciones que incrementen la motivación deontica. Como indican Oveis *et al.* (2010: 618), “la compasión promueve la atención hacia las necesidades del débil o del que sufre, motivando frecuentemente acciones costosas para uno mismo pero que benefician a los demás”.

Las líneas a seguir para la futura investigación podrían basarse en muchas interrogantes y preguntas que han surgido a lo largo de este estudio, pero que no han sido respondidas. Primero, de todas las formas de justicia, principalmente la justicia interpersonal hacia los huéspedes parece tener una capacidad significativa para predecir las COBs. Sin embargo, de acuerdo con estudios previos, las terceras partes también pueden considerar injustas las violaciones de la justicia distributiva y procedimental (Brockner, 1990; Skarlicki *et al.*, 1998), sugiriendo así nuevos caminos para la investigación futura. Es más, este trabajo también sugiere que la proximidad física de los empleados con el huésped-víctima puede ser un factor que probablemente conduzca a una mayor identificación con el huésped-víctima y que, por tanto, también juegue un rol moderador adicional más allá de los resultados obtenidos en este estudio. Por último, la investigación futura puede realizarse también sobre la compasión hacia el sufrimiento originado por el maltrato a otros colectivos (como compañeros, proveedores, entre otros).

Finalmente, reconocemos que este estudio tiene debilidades. Primero, usamos una metodología transversal, aumentando la posibilidad de que el estudio pueda sufrir sesgos debido a la utilización de una fuente única. Asimismo, los empleados que hemos utilizado como muestra para la realización de este estudio tienen ciertas condiciones y normas de trabajo que a menudo son inherentes a las peculiaridades de los trabajadores en el sector hotelero. En consecuencia, el funcionamiento de los constructos usados en el

estudio, así como sus implicaciones, podrían variar en otras instituciones y en otros contextos sectoriales.

En conclusión, como ilustra la famosa cita “... y luego vinieron a por mí y no había nadie para defenderme” de Martin Niemöller¹, los desequilibrios entre las percepciones de justicia hacia sí mismo y hacia los demás pueden generar una disminución de la compasión hacia el sufrimiento ajeno. Si el personal percibe signos de IIJC cuando los huéspedes tratan con el hotel, los resultados de este estudio sugieren que el personal lleva a cabo acciones, pero no compasivas, sino guiadas principalmente por una experiencia *quid pro quo* que disminuye las COBs. Sin embargo, bajo las percepciones de IIJ (Niemöller: “y luego vinieron a por mí...”), el personal comparte ‘un destino similar’, ‘un mismo dolor’ con los clientes, lo que cambia sus respuestas *quid pro quo* por respuestas compasivas, haciendo que el personal incremente sus COBs. La inclusión de la IIJ como un elemento de la compasión, por tanto, aumenta la importancia de estudiar la compasión desde dos perspectivas: como experiencia regulada que abarca cognición y como imperativo moral.

¹ Esta cita es atribuida al pastor Martin Niemöller (1892–1984) en referencia a la pasividad de los intelectuales alemanes después de la llegada al poder de los nazis y la purga realizada sucesivamente en distintos colectivos.

Referencias

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.
- Aiken, L. S. y West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Alicke, M. D. (1992). Culpable causation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (3), 368-378.
- Anderson, S. E. y Williams, L. J. (1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 282-296.
- 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.
- Atkins, P. W. y Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*, 37 (4), 524-546.
- Barasch, M. I. (2005). *Field notes on the compassionate life: A search for the soul of kindness*. New York, Rodale Press.
- Batson, C. D. (1994). Why act for the public good? Four answers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20 (5), 603-610.
- Batson, C. D., Eklund, J. H., Chermok, V. L., Hoyt, J. L. y Ortiz, B. G. (2007). An additional antecedent of empathic concern: valuing the welfare of the person in need. *Journal of personality and social psychology*, 93 (1), 65-74.
- Bettencourt, L. A. y Brown, S. W. (1997). Contact employee: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73 (1), 39-61.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W. y MacKenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81 (2), 141-157.
- Bies, R. J. y Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1 (1), 43-55.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Brockner, J. (1990). Scope of Justice in the Workplace: How Survivors React to Co-Worker Layoffs. *Journal of social issues*, 46 (1), 95-106.
- Butts, D. (1997). Joblessness, pain, power, pathology and promise. *Journal of Organizational Change Management*, 10 (2), 111-129.
- Chaikin, A. L. y Darley, J. M. (1973). Victim or perpetrator? Defensive attribution of responsibility and the need for order and justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25 (2), 268-275.
- Chebat, J. C. 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.
- Chou, S. Y. y Lopez-Rodriguez, E. (2013). An empirical examination of service-oriented organizational citizenship behavior: The roles of justice perceptions and manifest needs. *Managing Service Quality*, 23 (6), 474-494.
- Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C. y Neuberg, S. L. (1997). Reinterpreting the empathy–altruism relationship: When one into one equals oneness. *Journal of personality and social psychology*, 73 (3), 481-494.
- Clark, C. (1997). *Misery and company: Sympathy in everyday life*. Chicago: The University of Chicago Press.
- 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 interactional justice: A study of the fair process effect within a hospitality failure context. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (4), 448-472.
- 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 (3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. y Scott, B. A. (2005). Organizational justice: Where do we stand? En J. Greenberg y J. A. Colquitt (Eds.) *Handbook*

of organizational justice, (pp. 589-619). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Cropanzano, R. y Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper y J. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.

Dalai Lama (1995). *The power of compassion*. London, Thorsons.

Darley, J. M. y Latane, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8 (4p1), 377-383.

Davis, M. H. (1983). The effects of dispositional empathy on emotional reactions and helping: A multidimensional approach. *Journal of Personality*, 51 (2), 167-184.

Dukerich, J. M., Golden, B. R. y Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47 (3), 507-533.

Dunlop, P.D. y Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 67-80.

Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J. y Lilius, J. M. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51 (1), 59-96.

Ehrhart, M. G., Bliese, P. D. y Thomas, J. L. (2006). Unit level organizational citizenship behavior and unit effectiveness: examining the incremental effects of helping behavior. *Human Performance*, 19 (2), 159-173.

Eisenberg, N. y Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101 (1), 91-119.

Flynn, F. J. y Brockner, J. (2003). It's different to give than to receive: predictors of givers' and receivers' reactions to favor exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 1034-1045.

Folger, R. (2001). Fairness as deonance. En S. Gilliland, D. Steiner y D. Skarlicki (Eds.) *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (pp. 3-33). US: Information Age Publishing.

- Folger, R., Cropanzano, R. y Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. En J. Greenberg y J.A. Colquitt. *Handbook of Organizational Justice*, (pp. 215-245). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C. y Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. En S. Fineman (ed.), *Emotion in organizations*, (pp. 25-45). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Gaudine, A. y Thorne, L. (2001). Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 31 (2), 175-187.
- Getty, J. M. y Getty, R. L. (2003). Lodging quality index (LQI): Assessing customers' perception of quality delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (2), 94-104.
- Goetz, J. L., Keltner, D. y Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, 136 (3), 351-374.
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., Mayer, D. M. y Priesemuth, M. (2013). To act out, to withdraw, or to constructively resist? Employee reactions to supervisor abuse of customers and the moderating role of employee moral identity. *Human Relations*. Online first.
- Ho, V. T. y Gupta, N. (2012). Testing an empathy model of guest-directed citizenship and counterproductive behaviours in the hospitality industry: Findings from three hotels. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85 (3), 433-453.
- Kahn, W.A. (1998) Relational systems at work. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 39-76). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J. y Lilius, J. M. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 808-827.
- Karatepe, O. M., (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complaints' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25 (1), 69-90.

- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54 (1), 101-114.
- Lee, K. y Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 131-142.
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H. y Lee, K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20 (4), 251-264.
- LePine, J. A., Erez, A. y Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organisational citizenship behaviour: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52-75.
- 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. En S. Chaiken y Y. Trope (Eds.). *Dual-process theories in social psychology* (pp. 627-640). New York, NY: Guilford Press.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E. y Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 193-218.
- Lind, E. A., Kray, L. y Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and other's unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75 (1), 1-22.
- Lotz, S., Okimoto, T. G., Schlösser, T. y Fetchenhauer, D. (2011). Punitive versus compensatory reactions to injustice: Emotional antecedents to third-party interventions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47 (2), 477-480.
- Ma, E., Qu, H., Wilson, M. y Eastman, K. (2013). Modeling OCB for Hotels Don't Forget the Customers. *Cornell Hospitality Quarterly*. Online First.
- Miller, D. T. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54 (12), 1053-1060.

- 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.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2ª edición. McGraw-Hill, New York.
- Nussbaum, M. C. (1996). Compassion: The basic social emotion. *Social Philosophy and Policy*, 13 (1), 27-58.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (November), 460-469.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. y MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Oveis, C., Horberg, E. J. y Keltner, D. (2010). Compassion, pride, and social intuitions of self-other similarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (4), 618-630.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. y Blume, B. D. (2009). Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. y MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262-270.
- Podsakoff, P. M. y MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31 (3), 351-363.
- Podsakoff, P. M. y Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10 (2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J.B. y Bacharach, G. D. (2000). Organisational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.

- Severt, D. E., (2002). *The customer's path to loyalty: a partial test of the relationships of prior experience, justice, and customer satisfaction*. Tesis doctoral, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. y Minton, J. W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. New York: Macmillan.
- Scherer, K. R. (2001). Appraisal considered as a process of multilevel sequential checking. En K. R. Scherer, A. Schorr y T. E. Johnstone (Eds.) *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research. Series in affective science* (pp. 92-120). New York, NY: Oxford University Press.
- Scherer, K. R., Schorr, A. E. y Johnstone, T. E. (2001). *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research. Series in affective science*. New York, NY: Oxford University Press.
- 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 (1), 119-127.
- Skarlicki, D. P. y Kulik, C. (2005). Third party reactions to employee (mis)treatment: A justice perspective. En B. Staw y R. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior*, (pp. 183-229). Elsevier.
- 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.
- 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 (1), 839-865.
- Tyler, R. T. y Smith, H. J., (1998). Social justice and social movements. En D. Gilbert, S. T. Fiske y G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* 4ª edición, (pp. 595-629). New York: McGraw-Hill.
- Van Prooijen, J. W. (2010). Retributive versus compensatory justice: Observers' preferences for punishment in response for criminal offenses. *European Journal of Social Psychology*, 40 (1), 72-85.
- Walster, E., Walster, G. N. y Berscheid, E., (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn and Bacon.

- Walz, S. M. y Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (3), 301-319.
- Winsted, K. F. (2000). Service behaviors that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 399-417.
- Wuthnow, R. (1991). *Acts of compassion: Caring for others and helping ourselves*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Zaslow, J. (2002). Putting a price tag on grief. *Wall Street Journal*, November 20: Section D, 1.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Araña, J. E. y Celis-Sosa, D. F. (2012). Assessment and prediction of client-targeted citizenship behaviors among civil servants. En D. Petty y C. MacFarland (Eds.), *Citizenship: practices, types and challenges* (pp. 91-104). Hauppauge, New York: Nova Science Publishers.



CAPÍTULO III

Capítulo III

¿Por qué los empleados anómicos dañan a sus compañeros? El rol mediador del sentimiento incompasivo

Resumen: Este estudio pretende ampliar nuestro conocimiento acerca de las implicaciones conductuales de la anomia (del Griego, *an-*: ausencia, y *-nomos*: ley) en las organizaciones. Dado que estudios sociológicos previos usan la anomia para describir sentimientos de ausencia de valores y cinismo que surgen de una falta de integración en la vida social, sugerimos que estos sentimientos permean culturalmente en las organizaciones llevando a sus empleados a ser incompasivos con sus compañeros. Esta falta de compasión, a su vez, se sugiere que da lugar a dos conductas de trabajo que son destructivas para los compañeros, estas son, conductas cívicas interpersonales (OCB-I) reducidas y conductas interpersonales desviadas (DWB-I). Operamos los sentimientos incompasivos a través de tres elementos: i) el *enjuiciamiento*, o ser duramente crítico hacia el sufrimiento ajeno; ii) la *sobre-identificación*, o un exceso de identificación con los sentimientos y pensamientos dolorosos; y iii) el *aislamiento*, o aislarse de las experiencias de los demás. Los datos fueron extraídos de 280 empleados de hotel. Los resultados de regresiones múltiples jerárquicas indican que a) la anomia influye positivamente en todos los estados incompasivos estudiados y que b) a diferencia de las conductas cívicas interpersonales (OCB-I), la conducta interpersonal desviada (DWB-I) reaccionó significativamente a la anomia a través de sus efectos sobre el sentimiento incompasivo. También se discuten las implicaciones para directivos de empresas y se hacen sugerencias para futuras investigaciones.

Palabras clave: Compasión; Anomia; Conducta disfuncional; Civismo laboral; Sentimientos anómicos; *Anomie*.

Introducción

El reciente interés de los académicos en la compasión laboral y el reconocimiento que dichos académicos hacen del rol activo y beneficioso que la compasión desempeña en las organizaciones, es ciertamente notorio. Lilius *et al.* (2008), por ejemplo, sostienen que el apoyo compasivo que proporciona la organización al empleado cuando sufre algún incidente crítico le lleva al compromiso con ésta, así como a otros resultados organizativos positivos. Goetz *et al.* (2010:351) definen la compasión “como el sentimiento que surge

al presenciar el sufrimiento ajeno y que motiva un subsiguiente deseo de ayuda”. De forma similar, Lazarus (1999:245) indica que “el sentido de la compasión es comprender algo de lo que otra persona está pasando y querer ayudarlo, si es posible”. Además de la investigación que se interesa por los beneficios de la compasión en el trabajo, hay un significativo número de estudios que tratan de identificar los factores organizativos que permiten promoverlo. Investigaciones previas sugieren la existencia de un amplio rango de condiciones de trabajo en las que la compasión puede surgir. La confianza en compartir el dolor (Dutton *et al.*, 2010), las relaciones sociales de alta calidad (Eisenberg, 2000; Parker y Axtell, 2001), las normas organizativas y del grupo de trabajo (Ashforth *et al.*, 2000; Clark, 2000), y los líderes que establecen el valor y la legitimidad de la compasión (Dutton *et al.*, 2002, 2006), entre otros, son factores que se considera fomentan la compasión en el trabajo. Mucha menos atención, sin embargo, han recibido en este aspecto las condiciones organizativas enraizadas en los valores y creencias de la sociedad y de sus subculturas. Esta falta de atención hacia estos factores que se encuentran fuera de los muros de la organización puede explicar por qué George (2013) urge a los investigadores organizativos a centrarse en el actual sistema económico como fuente de comportamientos incompasivos. Así, ella resalta cómo el capitalismo pudiera crear tensiones y contradicciones que permean culturalmente las organizaciones y que tienen el potencial de crear condiciones bajo las cuales la compasión es mucho menos probable que ocurra (George, 2013). Buscando aumentar los beneficios para sus accionistas, por ejemplo, las corporaciones son obligadas a infligir sufrimiento sobre multitud de trabajadores y sus familias, abocándoles al despido, y abandonándoles en la búsqueda de nuevos empleos (Kalleberg, 2011; Uchitelle, 2006).

Una potencial condición organizativa enraizada en la sociedad y sus subculturas que también podría mitigar la compasión en el trabajo es la anomia (del Griego, *an-*: ausencia, y *-nomos*: ley). La anomia proviene de una

falta de integración en la vida social (Srole, 1956), constituyéndose en una variable clave para comprender la idiosincrasia de las sociedades occidentales en el último siglo (Durkheim, 1893, 1897; Merton, 1938, 1957, 1995). En el clásico ensayo de Merton (1957) sobre la anomia, cuando clarifica su concepto en la literatura sociológica americana, la considera como un desajuste estructural entre los objetivos que buscan los individuos y los medios realmente disponibles socialmente para alcanzarlos. Esta situación da lugar a una falta de integración en la vida social (Srole, 1956) que da como resultado sentimientos en el individuo que pueden mitigar la compasión, como el desarraigo social, la ausencia de valores y el cinismo (es decir, la falta de confianza en las relaciones humanas). En efecto, dado que la anomia permea las organizaciones y la toma de decisiones directivas, el desarraigo y la erosión de la vida social de los individuos parecen ser capaces de modelar un contexto anómico en el trabajo que lleve al personal a ser incompasivo. Este artículo sugiere, por tanto, una relación entre anomia y la falta de compasión en el trabajo que hasta ahora no ha sido objeto de estudio.

Aunque hay evidencia empírica previa que respalda la anomia como predictor de la conducta disfuncional en el campo de la sociología (Clinard, 1952; Cohen, 1995; Lemert, 1954; Lindesmith y Gagnon, 1964; Potter, 1989; Short y Strodtbeck, 1965; Taylor y Zimmerer, 1992), el número de estudios llevados a cabo en la literatura organizativa que examinan si la anomia también lleva a conductas desviadas en el lugar de trabajo es sorprendentemente limitado y sus resultados difícilmente concluyentes (raras excepciones incluyen Caruana *et al.*, 2000, 2001; Hodson, 1999, Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007, 2008a).

Dado que la anomia surge de una falta de integración social (Srole, 1956) y los aspectos interpersonales de la compasión son especialmente importantes, en presencia de la anomia esta investigación espera reacciones de los empleados en forma de conductas desviadas en el trabajo o *deviant workplace behavior* (DWB) dirigidas hacia los individuos (DWB-I). Esta desviación

interpersonal (DWB-I) que incluye conductas tales como el chismorreo sobre los compañeros de trabajo, la atribución de culpas y el mentir a los demás, es usada frecuentemente para predecir conductas éticas en el lugar de trabajo (p. ej., Colquitt *et al.*, 2001; Treviño *et al.*, 2006; Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2010). Se les describe como actos de mala conducta que violan significativamente las normas organizativas, poniendo en riesgo el bienestar de la organización, de sus miembros o de ambos a la vez (Robinson y Bennet, 1995). Aunque las conductas cívicas organizativas u *organizational citizenship behavior* (OCB) dirigidas hacia los individuos (OCB-I) son por definición una conducta constructiva que excede sustancialmente las exigencias mínimas del rol que se espera del empleado (Organ, 1988), si son retiradas o disminuidas por parte de los empleados también pueden causar efectos sociales negativos (Podsakoff y MacKenzie, 1997; Rotundo y Sackett, 2002; Wayne *et al.*, 2002) como, por ejemplo, el que los trabajadores abandonen a su suerte a sus compañeros con problemas y el no llevar a cabo acciones para contribuir a su bienestar. Por tanto, el civismo interpersonal (OCB-I), tomando la forma de un civismo interpersonal (OCB-I) reducido, también se espera en este estudio que sean conductas usadas por el personal anómico para infligir daño a sus compañeros. Otro objetivo de este estudio es, por tanto, comprobar si la anomia lleva a actuaciones destructivas en el trabajo en forma de reducción del civismo interpersonal (en adelante, OCB-I reducido) y desviación interpersonal (en adelante, DWB-I).

La investigación previa sugiere que el personal anómico puede desarrollar un comportamiento desviado propiciado por el hecho de que padezcan desarraigo social, ausencia de valores y cinismo (es decir, poca confianza en las relaciones humanas). Como un nuevo paso en el desarrollo argumental de este estudio, a continuación este artículo sugiere mecanismos que pudieran explicar la relación entre la anomia y estos dos tipos de conductas destructivas estudiadas (el OCB-I reducido y la DWB-I). Concretamente, sugerimos que la anomia predice el OCB-I reducido y la

DWB-I dado que fomentan la ausencia de comportamientos compasivos entre el personal. Se argumenta así que la anomia lleva a los trabajadores a despersonalizar a sus compañeros y a tener menos escrúpulos para hacerles daño siendo más fácil, por tanto, ser incompasivos con ellos. Este contexto incompasivo que la anomia genera, más que la anomia directamente, es propuesto en este trabajo como aquel en el que realmente se producen el OCB-I reducido y la DWB-I del empleado. El último objetivo de este estudio es, por tanto, comprobar el rol mediador del sentimiento incompasivo en las relaciones entre anomia y el OCB-I reducido, así como entre la anomia y la DWB-I. Para este fin, la falta de compasión será operada utilizando tres medidas: i) el enjuiciamiento, o ser fuertemente crítico hacia el sufrimiento ajeno; ii) la sobre-identificación, o un exceso de identificación con los pensamientos y sentimientos dolorosos; y iii) el aislamiento, o el alejarse de las experiencias de los demás (Neff, 2003a, 2003b). Para comprobar esta mediación debemos examinar primero si la anomia predice la falta de compasión.

En resumen, este estudio tiene como objetivo desarrollar un modelo que estudie la anomia, el OCB-I reducido, la DWB-I, y el sentimiento incompasivo. Primero (H1) examinará si la anomia disminuye significativamente el OCB-I y si se relaciona positivamente con la DWB-I. Poniendo el énfasis en las dinámicas éticas de la compasión, los autores seguidamente teorizarán sobre la anomia como predictor de la actitud incompasiva (esto es, el enjuiciamiento, la sobre-identificación y el aislamiento) (H2) la cual, a su vez, será examinada como mediadora en la relación entre la anomia y, tanto el OCB-I reducido, como la DWB-I (H3 y H4). Antes de investigar estas predicciones, proporcionaremos pruebas empíricas de que todas las variables utilizadas en este estudio son constructos diferentes. Finalmente, discutiremos las implicaciones teóricas y directivas que se deriven de los hallazgos del estudio.

Revisión teórica e hipótesis

Emile Durkheim (1893, 1897) desarrolló el concepto sociológico de anomia usando el término *anomie* para describir la condición social de falta de normas, ausencia de solidaridad y regulación en la estructura social, así como una falta general de integración entre personas y grupos (véase también Marks, 1974). Durkheim (1893, 1897) describió inicialmente la *anomie* como los males que la sociedad en su conjunto padece debido a una progresiva falta de normas morales y legales, y a la debilidad de instituciones mediadoras como la familia y la Iglesia, entre otras. Esta situación, afirma, lleva a la ruptura de los sistemas de valores de la sociedad. Con posterioridad, Durkheim (1893, 1897) explicó la *anomie* no sólo a nivel de la organización de la sociedad, sino también como una incapacidad de la sociedad para humanizar a las personas. En este sentido, Durkheim (1893, 1897) habla de la angustia esencial que acompaña siempre a la condición humana, y del poder de la sociedad para disiparla cuando consigue proporcionar a las personas un sistema de normas. Pero la angustia reaparece de nuevo -y ésta sería la *anomie*- cuando la sociedad falla en sus intentos de proporcionar una sólida estructura social que no se desmorone y deshumanice a sus miembros.

El clásico ensayo de Merton (1957) sobre el tópico refinó el concepto de *anomie* en la literatura sociológica americana, entendiéndolo así como un desajuste socialmente construido entre los fines que la sociedad ofrece y los medios con que los individuos pueden alcanzarlos, lo que aumenta la posibilidad de frustración en los individuos y de que reaccionen mediante conductas desviadas (Merton, 1938, 1995; Orru, 1987). La *anomie* quedó durante mucho tiempo fuera de la investigación empírica hasta que Srole (1956) la reformuló dentro del constructo a nivel individual ahora denominado 'anomia', que se refiere al nivel de desarraigo social, ausencia de valores y cinismo (o poca confianza en las relaciones humanas) de los individuos en la sociedad. Srole (1956) estudió estos sentimientos como el impacto a nivel individual del fenómeno sociológico de la *anomie*, y

desarrolló una escala conocida como el ‘continuum eunomia-anomia’. Poniendo de relieve lo psicológico, Leo Srole (1956) suscribe a) la definición de anomia de MacIver (1950:86) como “la ruptura del sentido de arraigo del individuo” y b) la de Lasswell (1952:123) como una “falta de identificación por parte del yo primario del individuo con un ‘uno mismo’ que incluye a los otros”.

La influencia de la anomia sobre la conducta humana ha sido estudiada ampliamente en la investigación criminal (para una revisión, véase Orru, 1987), pero el número de estudios realizados en la literatura organizativa es sorprendentemente bajo. Las raras excepciones incluyen el trabajo de Farrel *et al.* (2001) que hizo notar a este respecto cómo la estructura de roles informales de un equipo de trabajo está relacionada con una cultura anómica (véase también, Tsahuridu, 2011); Hodson (1999) que encontró que la anomia en los directivos tenía consecuencias negativas para las conductas cívicas organizativas (OCB) y el consentimiento del trabajador, y Caruana *et al.* (2000; 2001) que encontraron efectos de la anomia sobre la conducta disfuncional del cliente y la deshonestidad académica entre estudiantes universitarios. En lo concerniente específicamente a la conducta del empleado, Zoghbi-Manrique-de-Lara (2007; 2008b) y colegas (2007) más recientemente han estudiado la anomia entre los empleados centrándose en la interacción entre justicia organizativa, satisfacción en el trabajo, conductas cívicas organizativas y abuso de Internet, así como su función como variable predictora de la desviación en el trabajo (2008a) y la ausencia al trabajo (2014). Estos estudios indudablemente proporcionan indicios de la existencia de una relación entre la anomia y la conducta destructiva del empleado en el trabajo.

En efecto, tal y como la anomia conduce a mala conducta en el contexto social, este trabajo argumenta que los sentimientos de anomia se permean en la organización y en la toma de decisiones directiva (George, 2013), pudiendo crear un tipo de contexto de trabajo anómico que reforzaría la actuación

destruktiva entre los empleados. Como la anomia surge de una falta de integración en la vida social (Srole, 1956) y los aspectos interpersonales en el lugar de trabajo son especialmente importantes, esta actuación destructiva es probable que tome la forma de un OCB-I reducido y de DWB-I. Por tanto, planteamos las hipótesis siguientes:

H1a: *El civismo organizativo interpersonal (OCB-I) estará asociado negativamente con las percepciones de anomia de los empleados.*

H1b: *La desviación interpersonal en el trabajo (DWB-I) estará asociada positivamente con las percepciones de anomia de los empleados.*

Kanov *et al.* (2004) definen la compasión en el trabajo mediante la identificación de sus tres subprocesos: apereibirse, sentir y responder al sufrimiento ajeno. La atención hacia el sufrimiento o el apereibirse de él es un primer paso crítico, pues supone llegar a ser consciente del sufrimiento del otro. En segundo lugar, el sentimiento compasivo se asemeja a la preocupación empática (Batson, 1994; Davis, 1983), una relación sentida con el otro que implica un ‘sentir con’. Por último, el responder compasivamente abarca llevar a cabo acciones para aliviar o reducir el sufrimiento de otra persona (Clark, 1997; Frost *et al.*, 2000). Una comprensión intuitiva de esta definición de la compasión sugiere que es un proceso complejo que abarca una variedad de formas de estados, acciones, actitudes o sentimientos, lo que también explicaría el por qué la compasión es medida normalmente de una amplia variedad de maneras (para una revisión, véase Lilius *et al.*, 2012). El campo de estudio de la *Positive Organizational Scholarship* (POS) sugiere que la medida de la compasión debiera centrarse en una combinación de los estados y los rasgos del individuo que posibilitan y afianzan el trato

interpersonal con los demás (Cassell, 2002; Neff *et al.*, 2007). Basándonos en esta idea, el hecho de ser no-compasivo es operado en este estudio recogiendo tres factores individuales implicados en el proceso compasivo de la teoría e investigación previas. Estos factores son: i) el *enjuiciamiento*, o ser duramente crítico hacia el sufrimiento ajeno; ii) la *sobre-identificación*, o exceso de identificación con pensamientos y sentimientos dolorosos; y iii) el *aislamiento*, o el aislarse de las experiencias de los demás (Neff, 2003a, 2003b). Simpson *et al.* (2014) indican que los individuos generalmente consideran al que sufre como un inmerecido e ilegítimo receptor de compasión cuando presenta las siguientes características. La persona que sufre: 1) es responsable de su sufrimiento; 2) tiene conocimiento previo del riesgo o peligro que llevó al sufrimiento; 3) tiene los medios necesarios para manejar la situación; y/o finalmente 4) su sufrimiento no tiene una explicación válida organizativa o social.

El cinismo es una importante consecuencia de la anomia que puede definirse como la actitud caracterizada por la frustración y la desilusión, así como sentimientos negativos y de desconfianza hacia los demás (Andersson y Bateman, 1997). Es probable que el cinismo, presente en la anomia, pueda llevar al personal a no ser compasivo con los compañeros, contribuyendo a que su sufrimiento sea considerado evitable, exagerado o merecido (Dutton *et al.*, 2010). Por tanto,

H2a: El enjuiciamiento estará asociado positivamente con las percepciones de anomia de los empleados.

Cuando los individuos están sobre-identificados con el dolor y el sufrimiento de los demás, pueden ser menos conscientes desde un punto de vista moral y estar menos motivados a participar en conductas compasivas

(Tirch, 2010). En efecto, la ‘sobre-identificación’ es un proceso en el que los individuos llegan a estar tan inmersos en sus reacciones emocionales subjetivas, que les resulta difícil distanciarse de una situación de sufrimiento ajeno y adoptar una perspectiva ética (Bennet-Goleman, 2001). Este sesgo moral perceptivo puede manifestarse como un rechazo a introducir el sufrimiento ajeno en la conciencia moral (Hayes *et al.*, 1996), o incluso como un intenso rechazo emocional al dolor (Neff, 2003a, 2003b). Este último tipo de respuesta implica normalmente el centrarse extremadamente en las emociones negativas propias y en la rumiación de las mismas (Nolen-Hoeksema, 1991), desactivando así el proceso compasivo. De acuerdo con su conceptualización de la anomia, la presencia de la anomia es inductora de falta de solidaridad entre las personas y los grupos (Marks, 1974) por lo que puede generar amoralidad (Cohen, 1965; Cloward, 1959). En este sentido, Atkins y Parker (2012) argumentan que la ausencia de valores relacionales entre los individuos puede provocar inflexibilidad psicológica, lo que puede desmotivar los esfuerzos de dichos individuos para comprometerse con acciones compasivas. Dado que la inflexibilidad psicológica puede propiciar un enfoque exagerado sobre los pensamientos y sentimientos dolorosos de los individuos que los distancia de la situación (Atkins y Parker, 2012), al final los sentimientos anómicos del personal pudieran afectar a la sobre-identificación. Por tanto,

H2b: La sobre-identificación estará asociada positivamente con las percepciones de anomia de los empleados.

La anomia incluye sentimientos de separación y aislamiento (Srole, 1956), y al disminuir la calidad de las relaciones humanas puede llevar a un oscurecimiento de la conciencia de que todos los seres humanos experimentan sufrimiento y dolor (Eisenberg, 2000; Neff, 2003a, 2003b; Parker y Axtell,

2001). Como las relaciones compasivas están construidas sobre conexiones de alta calidad caracterizadas por una consideración positiva y por sentimientos de inclusión y de ser importante para los demás (Dutton y Ragins, 2007), es probable que el aislamiento basado en la anomia, como está presente en los contextos anómicos, haga a los empleados anómicos más propensos a sentirse aislados de las experiencias de otros trabajadores. Por tanto,

H2c: El aislamiento estará asociado positivamente con las percepciones de anomia de los empleados.

El rol moderador del sentimiento compasivo

Como proponemos en este trabajo, la idea de que los sentimientos individuales de la anomia conducen a los empleados a disminuir la realización de OCB-I y a la DWB-I parece ser bastante simplista. De hecho, subyaciendo a esta relación podría haber mediadores que ofrecieran una mejor comprensión acerca de los mecanismos que la hacen posible. Los indicios que sugieren este hecho pueden encontrarse en la literatura previa de la anomia en el trabajo. En el caso del OCB-I, Zoghbi-Manrique-de-Lara (2008b) y colegas (2007) sugieren, por ejemplo, que sólo interactuando con un entorno actitudinal o con un ajuste persona-organización favorables, la anomia es capaz de estimular conductas cívicas (OCB). Concretamente en relación a la desviación en el puesto de trabajo (DWB), Caruana *et al.* (2000) puntualizan que la manera o forma en que la anomia refrena la honestidad académica puede ser explicada por una falta de códigos de ética internalizados en los estudiantes. Esta investigación pretende hacer avanzar la literatura al sugerir que el sentimiento no compasivo (operado como enjuiciamiento, sobre-identificación y aislamiento frente al sufrimiento ajeno) es un mediador más

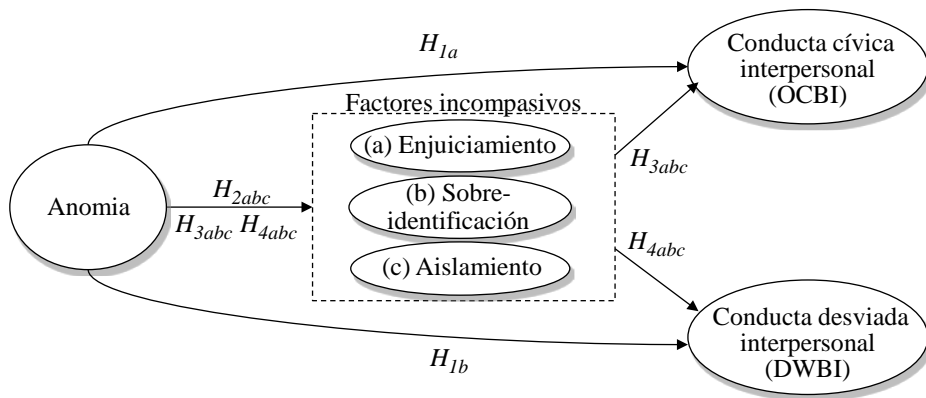
de esta relación. Los dos argumentos siguientes intentan proporcionar apoyo teórico a este rol mediador del sentimiento incompasivo.

Primero, basándonos en que la compasión hacia el dolor y el sufrimiento ajeno es una respuesta muy considerada desde una perspectiva ética, este artículo enfatiza la ética conductual para explicar por qué la anomia afecta a un OCB-I reducido y a la DWB-I. Argumentamos que la anomia lleva a un OCB-I reducido y a la DWB-I porque debilita los sentimientos del personal en cuanto a su obligación moral de ayudar a los compañeros que están sufriendo, tejiendo así un contexto no compasivo que actuaría como mediador. En este sentido, Brief *et al.* (2001) afirman que las organizaciones expresan un conjunto de procesos a través de los cuales los empleados son socializados en formas aceptadas y estandarizadas de pensar y actuar que pueden constituir una especie de ‘microcosmos moral’ organizativo. Ya que la compasión es una respuesta considerada altamente ética, este contexto puede producir un estilo endogámico de pensamiento y acción moral del que la compasión puede formar parte. Si la anomia está presente, ello puede propiciar que una falta de legitimidad pueda invalidar las autoridades y las reglas usadas en el trabajo. Sugerimos así que este microcosmos moral, así como la obligación moral del personal de ser compasivo, pueden ser desactivados por la anomia. Como Tyler y Blader (2000:57) afirman, “la legitimidad y la obligación están entrelazados con el ámbito de la moralidad e involucran sentimientos de responsabilidad y de obligación con los demás”. Como resultado, incluso si los empleados anómicos son conscientes del sufrimiento de sus compañeros, es razonable suponer que no se sientan moralmente obligados a responder deónticamente (del Griego, *deon-*: deber) (Folger *et al.*, 2005). En vez de ello, un sentimiento no compasivo les permitirá ‘mirar hacia otro lado’, actuando pasivamente (Gaudine y Thorne, 2001), o peor aún, no teniendo escrúpulos para dañar a sus compañeros. Después de todo, como Oveis *et al.* (2010:618) indican, “la compasión promueve la atención hacia las necesidades de los más débiles o los que sufren, motivando con frecuencia acciones costosas para sí

mismo en beneficio de otros”. Si la anomia hace que el personal renuncie a sus obligaciones morales, es difícil para el empleado anómico encontrar razones para realizar alguna acción que sea costosa para él en beneficio de los demás (Turillo *et al.*, 2002), desplegando así una actitud no compasiva que es la que realmente disminuye el OCB-I e incrementa la DWB-I.

Figura 1

Modelo propuesto del sentimiento incompasivo como mediador de la relación entre la anomia y OCB-I disminuido y DWB-I



Segundo, argumentamos que la anomia predice la disminución de OCB-I reducido y aumenta la DWB-I porque, debido a un proceso de neutralización (Sykes y Matza, 1957), la anomia es capaz de llevar al personal a ver a sus compañeros como objetos (despersonalizándolos) y, por tanto, a no sentir compasión por ellos. En efecto, enfrentados con la anomia, los empleados pueden reprimir sus estándares morales favoreciendo la racionalización para poder excusar su mala conducta, defendiendo así ante sí mismos el OCB-I reducido y la DWB-I como aceptables ‘teniendo en cuenta como está el mundo hoy en día’. Este concepto y estos mecanismos han sido denominados ‘técnicas de neutralización’ (Sykes y Matza, 1957), y son muy similares a la teoría de la desvinculación moral de Bandura (1986, 1999) y de la exclusión moral de Opatow (1990). La primera es un proceso de auto-convencimiento

en el que el individuo llega a creer que las normas no le son de aplicación a sí mismo, y la segunda ocurre cuando terceros sitúan a personas “fuera de los límites en los que se aplican los valores morales, las reglas y las consideraciones de justicia” (Opatow, 1990:1).

El argumento que se esgrime en el presente estudio es que los empleados que tienen mayores sentimientos de anomia se justificarían a sí mismos, como autores de OCB-I reducido y de la DWB-I, mediante racionalizaciones que neutralizan su culpa. Una forma de neutralizar la culpa es ‘negar la existencia de la víctima’, o sea, transformar a los demás en personas que merecen ser dañadas, ‘cosificándolas’ o deshumanizándolas (Sykes y Matza, 1957). Dado que las relaciones compasivas están construidas sobre sentimientos de inclusión (Dutton y Ragins, 2007), la exclusión moral puede explicar por qué una falta de compasión media la relación entre la anomia y el OCB-I reducido y la DWB-I. Ante la anomia, el personal podría encontrar más razones para excluir a sus compañeros ‘cosificados’ de ser merecedores y legítimos receptores de compasión (Opatow, 1990), creando así un contexto no compasivo que es donde verdaderamente el OCB-I reducido y la DWB-I tienen lugar. Por tanto,

H3abc: Los sentimientos no compasivos operados como a) el enjuiciamiento, b) la sobre-identificación y c) el aislamiento, mediarán la relación entre la anomia y el civismo interpersonal (OCB-I) reducido.

H4abc: Los sentimientos no compasivos operados como a) el enjuiciamiento, b) la sobre-identificación y c) el aislamiento, mediarán la relación entre la anomia y la desviación interpersonal (DWB-I).

Metodología

Procedimiento y características de la muestra

Para comprobar las hipótesis, los datos se recolectaron de una muestra de empleados en diez hoteles de las Islas Canarias en España. En total se distribuyeron personalmente 304 cuestionarios en dos hoteles de dos estrellas, dos hoteles de tres estrellas, cuatro hoteles de cuatro estrellas y dos hoteles de cinco estrellas en proporciones que iban desde el 13 al 49%. El proyecto de investigación recibió aprobación por parte de la dirección de los hoteles. Los empleados seleccionados cumplían con el criterio de llevar más de seis meses trabajando en la empresa, de forma que habían ya pasado por un periodo de socialización en el trabajo. El trabajo de campo se realizó a través de la distribución de encuestas aleatorias durante el tiempo de trabajo de los encuestados, y los encuestadores les solicitaban que rellenaran los cuestionarios en diferentes lugares y situaciones dentro del hotel, para evitar sesgos en las respuestas debido a condiciones contextuales no controladas. La muestra comprendía un 46.8% de hombres y un 53.2% de mujeres. El 32.6% tenía menos de 35 años, y el 11.8% era mayor de 55 años. Además, el 64.5% era empleado con contrato fijo, y el resto era personal temporal. Finalmente, el 29.1% de los encuestados tenía sólo estudios primarios. Se obtuvieron 280 respuestas válidas, después de que 24 fueran rechazadas por cumplimentación incorrecta o información incoherente.

El análisis de los datos para este estudio incluye análisis descriptivos, análisis factorial exploratorio (AFE) y análisis de regresión múltiple jerárquica, realizados usando el paquete estadístico SPSS. Incluimos las variables demográficas género y edad (seis grupos) como variables de control, ya que pueden covariar con las variables dependientes e independientes de nuestro estudio. Las estadísticas descriptivas incluyen la media y desviación típica de la anomia, del enjuiciamiento y de la sobre-identificación, así como del OCB-I reducido y la DWB-I, después de ser analizados factorialmente. El

alfa de Cronbach se calcula para valorar la fiabilidad de las escalas, el AFE para valorar la validez de las medidas, y las regresiones lineales múltiples para comprobar las predicciones de las hipótesis. Para asegurar que las variables del estudio son seis constructos distintos, un análisis factorial exploratorio (AFE) determinará si todos los datos cargan de acuerdo a la estructura esperada de seis factores.

Medidas

Todos los ítems de anomia, enjuiciamiento, sobre-identificación y aislamiento fueron puntuados a través de una escala tipo Likert de siete puntos, en un rango que oscila desde (1) nada de acuerdo a (7) totalmente de acuerdo, y en el caso del OCB-I y la DWB-I, desde (1) nunca a (7) siempre. Los ítems se presentan en la Tabla 1. Los valores de las alfas de Cronbach aparecen en la diagonal principal de la matriz de correlaciones (Tabla 2).

Sentimientos anómicos. Usamos la escala original de 5 ítems de Srole (1956) para valorar la anomia.

Enjuiciamiento. El enjuiciamiento se valoró adaptando la sub-escala de 5 ítems de auto-enjuiciamiento de la Escala de Auto-compasión de Neff (2003b) (p. ej., “Soy intolerante e impaciente hacia aquellos aspectos de mi personalidad que no me gustan”). Editamos los ítems para cambiar el foco de la compasión hacia uno mismo y centrarlo en las acciones y sentimientos compasivos hacia los demás. Por ejemplo, el ítem antes mencionado fue redactado de nuevo como “Me impaciento fácilmente con aspectos de la personalidad de los demás que no me gustan”, mientras que el ítem “Censuro y critico mis limitaciones y defectos” en donde figura “mis” se sustituye por “de los demás”.

La sobre-identificación y el aislamiento. Procedimos igual que con la escala de enjuiciamiento. Adaptamos la sub-escala de 4 ítems de sobre-identificación y la sub-escala de 4 ítems de aislamiento de la Escala de Auto-

compasión de Neff (2003b). Editamos algunos ítems que necesitaban ser redactados nuevamente para sustituir la orientación a la auto-compasión por la compasión hacia los demás. Por ejemplo, en el ítem “Cuando me siento triste no puedo quitarme el problema de la cabeza”, fue sustituido por “Cuando veo a alguien triste no puedo quitarme de la cabeza su problema”, mientras que en el ítem relacionado con el aislamiento “Cuando veo mis graves defectos, no puedo verme como parte de la colectividad”, la expresión “mis graves defectos” fue sustituida por “defectos graves en alguien”, y “verme” por “verlo”.

Conducta interpersonal desviada en el trabajo (DWB-I). Se usó una escala de 7 ítems desarrollada por Bennett y Robinson (2000) para valorar la conducta desviada interpersonal. Algunos ítems incluidos en la escala de Bennett y Robinson (p. ej., los que remarcaban aspectos étnicos, religiosos o raciales del trabajo) no eran apropiados para el contexto específico (personal y hoteles) objeto de estudio, lo que nos llevó a seleccionar cuatro ítems de la DWB-I.

Conducta cívica organizativa interpersonal (OCB-I). El OCB interpersonal, esto es, el dirigido a los compañeros, fue valorado utilizando una escala de 8 ítems desarrollada por Lee y Allen (2002).

Variables de control. Basándonos en la literatura, el género (1=hombre, 2=mujer) y la edad (1=hasta 25 años; 2=entre 25 y 34 años; 3=entre 35 y 44 años; 4=entre 45 y 54 años; 5=entre 55 y 65 años; 6=más de 65 años) podrían covariar con nuestras variables independientes y dependientes (p. ej., Aquino *et al.*, 2004)

Resultados

La Tabla 1 muestra los resultados del análisis factorial exploratorio (EFA) de las seis variables del estudio. Un ítem sobre el enjuiciamiento, otro de la

sobre-identificación y otro del aislamiento se descartaron por no cargar apropiadamente en sus factores, o bien porque sus cargas factoriales estaban por debajo del punto de corte de .2. Los restantes ítems cargaron en los factores esperados tal y como se predijo, confirmando seis factores con valores propios mayores que 1, sin cargas cruzadas por encima de .2, y explicando el 62.329% de la varianza total. Los coeficientes alfa se situaron en un intervalo de .705 a .856, en torno a un alfa de .7 recomendado por Nunnally (1978). Usamos análisis de componentes principales con rotación varimax (la Tabla 1 muestra el AFE en detalle). Estos patrones proporcionan apoyo para la distinción de los seis constructos del estudio.

Tabla 1

Resultados del análisis factorial exploratorio

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
<i>(F1) Civismo interpersonal (OCB-I)</i>							
<i>(Valor propio = 5.5; Varianza explicada % = 18.4; $\alpha = .856$)</i>							
Ayudo a los compañeros que han estado ausentes	.802	.010	.150	.063	-.053	-.064	-.013
Voluntariamente empleo tiempo para ayudar a compañeros con problemas de trabajo	.793	-.066	-.105	.043	-.106	.046	.007
Ayudo a los demás con sus tareas	.756	-.028	-.131	.007	.029	.093	-.057
Empleo mi tiempo para ayudar a otros compañeros que tengan problemas	.747	.013	.025	-.043	.097	-.020	-.063
Ayudo a los nuevos empleados a que se sientan bien acogidos en el trabajo	.734	-.086	.123	.057	.052	-.155	.158
Comparto mis 'herramientas' de trabajo con compañeros que las necesitan	.696	-.176	.037	-.065	-.109	-.089	.159
Muestro educación e interés sinceros hacia compañeros, incluso en situaciones tensas	.619	-.265	.064	-.068	.112	-.037	.035
Estoy dispuesto a realizar tareas extra para que algún compañero vaya de vacaciones	.596	.019	-.125	-.084	.175	.248	-.230
<i>(F2) Desviación interpersonal (DWB-I)</i>							
<i>(Valor propio = 4.6; Varianza explicada % = 15.2; $\alpha = .850$)</i>							
Alguna vez...							
No he hablado precisamente bien de un compañero	-.096	.828	-.035	.065	.119	.139	-.043
He tratado mal a un compañero	-.095	.827	.080	.043	.124	.002	-.086
He discutido en exceso con un compañero	-.136	.813	.003	.091	.039	.031	.019
Me he pasado un poco bromeando con un compañero	-.073	.793	.027	.218	-.078	-.045	.159
<i>(F3) Anomia</i>							
<i>(Valor propio = 2.6; Varianza explicada % = 8.6; $\alpha = .754$)</i>							
Es duro traer un niño al mundo tal y como están las cosas	-.023	-.057	.785	.144	.132	-.028	.053
La mayoría de los empleados públicos no se interesan por problemas de los demás	-.027	.050	.728	.044	-.154	.124	.173
Hoy en día no se sabe con quién puede uno contar de verdad	-.037	.141	.704	-.012	-.010	.226	.086
A pesar de los que algunos dicen, la situación del ciudadano empeora, no mejora	.022	-.091	.700	.050	.175	-.139	-.027
Hoy en día, hay que vivir mucho el presente y no pensar en el mañana	.155	.051	.535	.297	.196	.051	-.049

(F4) Enjuiciamiento

(Valor propio = 2.1; Varianza explicada % = 7.1; $\alpha = .705$)

Me irrita ver en los demás cosas que no me gustan	.034	.030	.301	.746	.110	-.044	.013
Me impaciente ante aspectos de personalidad de otros que no me gustan	-.137	.158	-.006	.697	.197	.235	.101
Censuro y critico las limitaciones y defectos de los demás	-.071	.167	.067	.669	.146	.246	.184
Cuando los tiempos son muy difíciles, exijo fortaleza a los demás	.178	.075	.130	.586	.064	.204	-.309
Ante el sufrimiento de los demás puedo llegar a ser frío (*)	-.086	.256	-.102	.528	-.067	.483	.156

(F5) Sobre-identificación

(Valor propio = 1.6; Varianza explicada % = 5.4 $\alpha = .781$)

Cuando veo a alguien triste, no puedo quitarme de la cabeza su problema	.097	.057	.047	.131	.866	.075	.022
Cuando veo a alguien angustiado por algo, me dejo llevar por mis sentimientos	.057	.046	.104	.143	.756	.045	.142
Cuando a alguien se sucede algo penoso, veo las cosas más graves de lo que son	-.062	.105	.091	.140	.691	.321	.134
Siento mucha vergüenza ajena cuando la gente falla en cosas a mi juicio graves(*)	-.033	.019	.205	.319	.406	.031	.383

(F6) Aislamiento

(Valor propio = 1.2; Varianza explicada % = 4.1; $\alpha = .769$)

Cuando veo alguien con problemas, procuro pensar en tanta gente que va bien	.061	.023	.074	.178	.142	.850	-.003
Cuando veo a alguien hundido, prefiero pensar en toda la gente que es feliz	-.074	-.003	.095	.211	.138	.815	-.020
Cuando veo defectos graves en alguien, no puedo verle parte de la colectividad	.008	.070	.101	.182	.258	.478	.232
Si alguien comete errores muy graves, sólo él debe asumir responsabilidad(*)	.081	.006	.124	.042	.174	.042	.764

(*) Estos ítems se eliminaron por no cargar adecuadamente en sus factores

Las cargas factoriales en negrita se sitúan por encima del punto de corte de .2 en valores absolutos

% Varianza total explicada = 62.329 (incluye el 3.6% de varianza explicada de F7)

Kaiser-Meyer-Olkin = .809

Rotación varimax

Test de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aprox. = 3,449.978; gl = 435; Sig. = .000)

La Tabla 2 muestra las medias, desviaciones típicas, fiabilidades y correlaciones (r) de las medidas de todas las variables. Los resultados presentan inter-correlaciones en las direcciones esperadas entre la anomia y los factores no compasivos y con la DWB-I, sugiriendo así apoyo para las hipótesis de la DWB-I de este estudio. Sin embargo, las inter-correlaciones de la anomia con OCB-I son claramente no significativas, llevándonos a abandonar un posterior análisis ya que los resultados no apoyan efectos principales de la anomia sobre OCB-I. De acuerdo con ello, H3 fue definitivamente rechazada en este punto.

Tabla 2

Medias, Desviaciones típicas, Correlaciones and Fiabilidades

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Género	1.53	0.56	----							
2. Edad	3.07	1.07	.047	----						
3. Anomia	4.14	1.59	.073	.025	(.754)					
4. Enjuiciamiento	4.05	1.33	-.019	.044	.468***	(.705)				
5. Sobre-identificación	3.99	1.54	.126*	.096	.405***	.379***	(.781)			
6. Aislamiento	3.44	1.84	-.054	-.025	.283***	.408***	.330***	(.769)		
7. OCB-I	6.10	0.85	-.038	-.076	.054	-.023	.065	.000	(.856)	
8. DWB-I	2.49	1.45	-.071	-.036	.131*	.279***	.153**	.118*	-.211***	(.850)

Nota. Los números entre paréntesis de la diagonal principal son los coeficientes alfa. Género (1=hombre, 2=mujer) y edad (1=hasta 25 años; 2=entre 25 y 34 años; 3=entre 35 y 44 años; 4=entre 45 y 54 años; 5=entre 55 y 65 años; 6=más de 65 años). *N*=280. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

A continuación comprobamos la H1 y la H2 usando análisis de regresión múltiple jerárquica (Aiken y West, 1991), considerando modelos con la anomia como variable independiente y el enjuiciamiento, la sobre-identificación, el aislamiento y la DWB-I como las variables dependientes (Tabla 3). Se obtiene apoyo para H1b (ver Tabla 3-Paso 2) dada la significativa relación negativa entre anomia y la DWB-I ($B = -.249$; $p < .05$), mientras que las vinculaciones significativas (ver Tabla 3-Paso 2) de la anomia con el enjuiciamiento ($B = .469$; $p < .001$), la sobre-identificación ($B = .393$; $p < .001$) y el aislamiento ($B = .296$; $p < .001$) apoyan las H2a, b y c.

Tabla 3

Resultados del análisis de regresiones

y	Enjuiciamiento			Sobre-identificación			Aislamiento			DWB-I		
	β	t	Sig.	β	T	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
<i>Paso 1</i>												
Género										-.070	-1.204	.249
Edad										-.026	-.644	.520
R ²										.007		
<i>Paso 2</i>												
Género	-.055	-1.022	.308	.094	1.705	.089	-.074	-1.274	.204	-.079	-1.314	.190
Edad	.032	.608	.544	.081	1.479	.140	-.031	-.541	.589	-.026	-.695	.487
Anomia	.469	8.769***	.000	.393	7.148***	.000	.296	5.153***	.000	-.249	-2.153*	.032
ΔR^2										.017*		
<i>Paso 3a</i>												
Género										-.064	-1.096	.274
Edad										-.050	-.866	.387
Anomia										.002	.032	.974
Enjuiciamiento										.270	4.112***	.000
ΔR^2										.057***		
<i>Paso 3b</i>												
Género										-.091	-1.520	.130
Edad										-.052	-.875	.382
Anomia										.077	1.191	.235
Sobre-identif.										.132	2.009*	.046
ΔR^2										.014*		
<i>Step 3c</i>												
Género										-.072	-1.199	.232
Edad										-.039	-.648	.518
Anomia										.101	1.620	.106
Aislamiento										.093	1.488	.138
ΔR^2										.008		
<i>Paso 4</i>												
Género										-.072	-1.219	.224
Edad										-.056	-.954	.341
Anomia										-.018	-.261	.794
Enjuiciamiento										.254	3.585***	.000
Sobre-identif.										.074	1.091	.276
Aislamiento										-.003	-.050	.960
ΔR^2										.061***		
R ² ajustada		.212***			.168***			.081***			.064***	
F (3/6, 280)		25.888***			19.688***			9.124***			4.153***	

N=280. Niveles de significación: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Seguidamente examinamos la mediación en la relación anomia-DWB-I (H4) de los tres factores (enjuiciamiento, sobre-identificación y aislamiento del sufrimiento ajeno) en que se opera el sentimiento no-compasivo. Examinamos las condiciones de Baron y Kenny (1986) para que exista mediación; es decir, a) la variable independiente [anomia] tiene que predecir la variable dependiente [DWB-I]; b) la variable mediadora propuesta [sentimiento incompasivo] tiene que ser predicha por la variable independiente [anomia] y predecir la variable dependiente [DWB-I]; y c) cuando se añade la variable mediadora [sentimiento incompasivo], el camino directo entre anomia y DWB-I tiene que disminuir su significación (preferiblemente perderla, lo que supondría una mediación total). Las H1b y H2a, b, c y las inter-correlaciones significativas que se muestran en la Tabla 2 entre la DWB-I con el enjuiciamiento ($r=.279$; $p<.001$), la sobre-identificación ($r=.152$; $p<.01$) y el aislamiento ($r=.118$; $p<.05$), permiten el cumplimiento de las condiciones a) y b) de Baron y Kenny. Además, la Tabla 3 muestra que la tercera condición de Baron y Kenny también se cumple. En efecto, aunque la anomia inicialmente tiene efectos significativos sobre la DWB-I ($B=-.249$; $p<.05$), en cada uno de los modelos en donde se añadieron los tres factores no compasivos (estos son, el enjuiciamiento, la sobre-identificación y el aislamiento) –bien en cada modelo por separado (Tabla 3-Paso 3a, b y c) o los tres juntos en un modelo único (Tabla 3-Paso 4)–, la relación directa anomia-DWB-I disminuye hasta convertirse en no significativa (indicando, por tanto, mediación total). Así, este modelo apoya las H3a, b y c.

Discusión

El propósito de este estudio era comprobar si la anomia lleva a los empleados a decidir dañar a sus compañeros mediante el OCB-I reducido y la DWB-I, y examinar la utilidad de los sentimientos incompasivos para explicar los

procesos psicológicos subyacentes en esas decisiones. Los resultados indican que la anomia lleva a los empleados a reaccionar sólo en forma de DWB-I, haciéndolos más propensos a percibirse a sí mismos con ausencia de compasión. A su vez, estos sentimientos incompasivos del personal (y no la anomia directamente) son los que realmente conducen a los empleados a la DWB-I. En conjunto, este estudio puede ofrecer varias implicaciones teóricas para la ética conductual en las organizaciones, basándose en la forma en que el contexto estudiado actuó al predecir el OCB-I y la DWB-I. No menos importantes son los nuevos cursos de acción específicos que sugieren los resultados de este estudio para los directivos de las organizaciones. Finalmente, el artículo abre nuevas líneas de investigación para el futuro.

Primero, aunque el concepto de anomia que desarrolló Srole (1956) trataba de sentimientos privados e individuales, las causas sociológicas parecen ser primordiales. La literatura sobre comportamiento organizativo y ética conductual tiene que tratar frecuentemente con este hecho, siendo a menudo los antecedentes del comportamiento en el trabajo un elemento interno y externo del contexto organizativo. Así, por ejemplo, Bennet y Robinson (2003:87[énfasis añadidos]) reconocen en relación a la indisciplina en el trabajo que “alguna investigación nueva sugiere que ciertas formas de indisciplina [en el trabajo] están influidas de facto por factores situados fuera de los muros de la organización... [tales como] el índice de violencia en la comunidad circundante [Dietz *et al.*, 2003]... la privación económica, la ruptura familiar y la densidad de población...[Dietz y Nolan, 2001]”. Como el estudio de la anomia en las organizaciones tiene su razón de ser original en las especificidades del contexto social en que está inmersa la organización, el actual estado de abandono del estudio de la anomia como causa de la compasión y de la desviación de conductas laborales está justificada y es razonable. Sin embargo, aunque la anomia no es realmente una variable organizativa, es capaz de ser ‘sentida’ por los empleados en su trabajo, teniendo así el contexto organizativo un margen de influencia sobre el

impacto de la anomia en los resultados de la organización. De hecho, el mundo en que vivimos es cada vez más complejo y esta complejidad está acompañada de una corriente de fenómenos conductuales que han de ser explicados de forma significativa. Quizás los fundamentos conceptuales de la psicología moderna necesitan actualizarse para adaptarse a tales condiciones. En este sentido, como hacemos en este estudio, sugerimos que la psicología debería combinar sus esfuerzos con la sociología para comprender el comportamiento humano en una era de gran complejidad.

Segundo, en esta investigación encontramos que la ausencia de compasión actúa como una variable mediadora total en la relación de la anomia con la DWB-I del personal. Sin embargo, contrariamente a nuestras expectativas, los resultados no respaldaron los efectos significativos de la anomia sobre la disminución del OCB-I. La cuestión que surge entonces es por qué la ausencia de compasión no entra en el modelo de la anomia y el OCB-I reducido. A primera vista, si los resultados sugieren que la DWB-I es consecuencia de ‘un acto no compasivo’ impulsado por la anomia, parece lógico suponer que esta misma anomia también sería capaz de restringir los OCB-I. Después de todo, aunque no son dos polos del mismo constructo, OCB y DWB están correlacionados y comparten una naturaleza similar en muchos aspectos (Kelloway *et al.*, 1999). Sin embargo, de acuerdo con los resultados, la forma en que la anomia aumenta la DWB-I parece que no es igual a cómo influye sobre el OCB-I. Al contrario, la motivación y los mecanismos subyacentes de las dos relaciones parecen ser diferentes. Así, aunque los resultados sugieren que el sentimiento no compasivo pudiera ser un importante ‘cultivo’ de la DWB-I (Grégoire *et al.*, 2010) en su vinculación con la anomia, el OCB-I es una conducta de ayuda que parece más probable que se active al provocar en los empleados sentimientos de compasión. Ser compasivo o no compasivo, por tanto, podría no representar el mismo fenómeno de forma simétrica.

Tercero, aunque la anomia sugiere que su influencia sobre la compasión laboral reside fuera de las organizaciones, no tenemos que renunciar al análisis de las acciones que ocurren dentro de éstas. Sin embargo, es necesario primero examinar la naturaleza de la anomia para sugerir acciones dentro de las organizaciones que puedan diluir esos procesos anómicos y, así, aumentar la compasión y el rendimiento del empleado. ¿Cómo funciona la anomia en los individuos? Desde nuestra visión, la anomia es una experiencia individual que está influida sociológicamente por la *anomie* como fenómeno estructural y que se materializa en ‘sentimientos’ (Hagedorn y Labovitz, 1968). La organización –como parte de la sociedad–, teniendo en cuenta la gran cantidad de tiempo que los individuos pasan trabajando en ella, es uno de los elementos más importantes del entorno social del empleado. Como ciertas causas de la anomia pueden también ser internas a la organización, los directivos pueden considerar el contexto organizativo como un importante factor en la monitorización de la anomia. De hecho, los resultados de este estudio respaldan la idea de que la anomia de los empleados es susceptible de tener efectos en su actuación a través de la compasión. Así, una medida útil para compensar los sentimientos anómicos que provienen de la *anomie* como fenómeno ‘estructural’ podría ser el diseño de acciones que proporcionen a los empleados un ‘microcosmos’ que promueva el apoyo, la previsibilidad y los vínculos de confianza entre los miembros de la organización. Aunque este estudio no corrobora el impacto que estas acciones pudieran tener sobre la anomia, representaría una sugerente línea de investigación futura. Basándonos en dicha idea, creemos que una estrategia de prevención de la anomia reforzaría las relaciones saludables del empleado en favor de la compasión laboral.

En conjunto, la dirección de recursos humanos es responsable principalmente de la satisfacción y motivación del empleado, y los sentimientos anómicos no deberían ser sentimientos frente a los que los directivos hayan de estar indefensos (como si fueran una especie de ‘variable

dada’). Los directivos pueden y deben contrarrestar la anomia diseñando acciones que comuniquen a los empleados que la organización valora y apoya su compasión laboral, y que no trabajan en una ‘organización incompasiva’. Actuando así, indudablemente sería necesario ordenar el trabajo sobre principios y normas serias, sólidas, eficientes y creíbles que cultiven verdaderamente los sentimientos de ‘eunomia’ (como opuesto a anomia) entre los empleados. Esta práctica preventiva que lleva a una ‘organización eunómica’ debería incluir las acciones directivas habituales ya usadas en las organizaciones, tales como alcanzar acuerdos acerca de la disposición general del centro de trabajo y sus procesos. Aplicado a este contexto específico, tanto directivos como empleados pueden encontrar beneficios y objetivos adicionales.

Finalmente, además de una estrategia de prevención de la anomia, los programas de rehabilitación también podrían beneficiarse de los resultados presentados. Se sugieren intervenciones de rehabilitación en este sentido para impulsar a los trabajadores con sentimientos anómicos a lograr en sus contextos cotidianos “una interacción personalmente satisfactoria, socialmente significativa y funcionalmente eficaz” (Riggat y Maki, 2004:1). Concretamente, esta intervención social/ocupacional para prevenir la ‘desviación anómica’ podría tomar diversas direcciones. Por ejemplo, el desajuste de valores persona-organización (P-O) ha sido estudiado como un importante inductor potencial de decisiones de elección de empleo por parte del trabajador en relación a la anomia (Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2008b). Al combatir esta desconexión entre los valores personales y los de la organización, la ‘desviación anómica’ pudiera ser mitigada al desactivarse el mecanismo de la compasión que relaciona la anomia con la DWB-I. Las acciones podrían incluir programas de recuperación funcionales que incorporen entrevistas de diagnóstico, asesoramiento y otras actividades relacionadas con el trabajo que valoren y rehabiliten al ‘personal inadaptado’ en el trabajo. Además, la ‘desviación anómica’ podría intentar corregirse en

los trabajadores que erraron en las decisiones sobre sus carreras laborales y por ello ahora se sienten desposeídos de los valores, intereses, atributos personales y habilidades que se requieren en el trabajo. En este sentido, y para ayudar a estos ‘empleados anómicos’, se les podría recomendar carreras con significado y flexibles, así como acuerdos laborales alternativos. De hecho, tales trabajadores podrían estar más expuestos a la anomia que otros (p. ej., Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2008b) y, por tanto, ser serios candidatos a desarrollar ‘desviación anómica’. Por último, hay evidencia de que la diversidad religiosa y étnica provoca niveles significativos de sentimientos anómicos (Tсахuridu, 2011), conformando así un contexto de trabajo arriesgado en cuanto a la aparición de sentimientos no compasivos y de DWB-I. Deberían diseñarse acciones para el desarrollo de carreras con programas de educación y entrenamiento, de forma que se reduzcan los estereotipos, se aumente la sensibilidad cultural y se desarrollen las habilidades necesarias para trabajar en entornos multiculturales. Este tipo de acciones puede jugar un rol crucial en la disminución de los riesgos de aparición de un tipo de ‘desviación incompasiva’ causada específicamente por los efectos anómicos adversos de la diversidad cultural.

Investigación futura, limitaciones y conclusiones

Quedan algunas preguntas sin responder que podrían constituirse en bases de una investigación futura. La literatura contiene numerosas proposiciones relativas a que la percepción de un liderazgo ético conduce al empleado a actuar compasivamente, lo que a su vez provoca que éste se implique en acciones que favorecen a otros miembros de la organización. ¿El liderazgo ético juega un rol en los sentimientos anómicos de los empleados que les pueda conducir a una desviación (DWB)? ¿La medida de la anomia usada en este estudio representa el entorno sociológico que se filtra culturalmente en las organizaciones y hace reducir la compasión? ¿Qué otras variables sociológicas se pueden estudiar en los mismos términos en que lo hace este estudio? Yendo quizá más lejos, ¿podría la anomia estar

cuestionando la sana existencia de los valores morales de nuestra sociedad o el actual sistema económico como fuente de elementos no compasivos?

Finalmente, reconocemos que este estudio tiene debilidades. Primero, usamos una metodología transversal, lo que incrementa la probabilidad de que pueda adolecer del sesgo de mono-método/fuente. Asimismo, los empleados estudiados tienen ciertas condiciones y normas de trabajo que a menudo son inherentes a las peculiaridades de los trabajadores del sector hotelero. En consecuencia, el funcionamiento de los constructos utilizados en nuestro estudio, así como sus implicaciones, podrían variar en instituciones de otros contextos sectoriales.

Este artículo, sin embargo, contribuye a una mejor comprensión de las razones por las cuales los empleados anómicos toman decisiones que dañan a sus compañeros. El hasta ahora casi exclusivo enfoque del estudio sobre el origen de la compasión como fenómeno sólo interno en las organizaciones, ha desarrollado modelos que no llegan a explicar suficientemente la influencia de factores provenientes de fuera de los muros de la organización, tales como la anomia. Se ha podido constatar que esos factores externos pueden también predecir la compasión y la desviación dentro de las organizaciones. En nuestro estudio, al percibir la anomia, los empleados parecen despersonalizar a sus compañeros, haciéndoles más fácil ser incompasivos con ellos y hacerles daño en forma de DWB-I. Al dar respaldo al rol mediador del sentimiento incompasivo y descubrir los efectos de la anomia sobre la DWB-I, este estudio hace una importante contribución a la literatura: no sólo son importantes las reacciones a las condiciones de trabajo que llevan a los empleados a ayudar a sus compañeros cuando son compasivos, sino también sus reacciones disfuncionales (DWB-I) a las variables externas a la organización cuando son incompasivos.

Referencias

- Aiken, L. S. y West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park CA: Sage.
- Andersson, L. M. y Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (5), 449-469.
- 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.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. y Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review* 25 (3), 472-491.
- Atkins, P. W. y Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*, 37 (4), 524-546.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3 (3), 193-209.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Batson, C. D. (1994). Why act for the public good? Four answers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20 (5), 603-610.
- Bennett-Goleman, T. (2001). *Emotional alchemy: How the mind can heal the heart*. New York: Three Rivers Press.
- Bennett, R.J. y Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Bennett, R. J. y Robinson, S.L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. En J. Greenberg (Ed.), *Organizational*

- behavior: The state of the science*, 2ª edición, (pp. 247-281). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Brief, A. P., Buttram, R. T. y Dukerich, J. M. (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. En M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research*, (pp. 471-499). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Caruana, A., Ewing, M.T. y Ramaseshan, B. (2001). Anomia and deviant behaviour in marketing: Some preliminary evidence. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (5/6), 322-388.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. y Ewing, M. T. (2000). The effect of anomie on academic dishonesty among university students. *International Journal of Educational Management*, 14 (1), 23-30.
- Cassell, E. J. (2002). Compassion. En C. R. Snyder and S. J. Lopez (eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 434-445). New York: Oxford University Press.
- Clark, C. (1997). *Misery and company: Sympathy in everyday life*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53 (6), 747-770.
- Clinard, M. B. (1952). *The Black Market: A Study of White-Collar Crime*. Nueva York: Rinehart.
- Cloward, R.A. (1959). Illegitimate Means, Anomie, and Deviant Behavior, *American Sociological Review*, 24 (2), 164-179.
- Cohen, A.K. (1965). The Sociology of the Deviant Act: Anomie Theory and Beyond, *American Sociological Review*, 30 (1), 5-14.
- Cohen, D. (1995). Ethics and Crime in Business Firms: Organizational Culture and the Impact of Anomie. En F. Adler y W. Laufer, (Ed.), *The Legacy of Anomie Theory*, (pp. 183-206). New Brunswick: Transaction Publishers.
- 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 (3), 425-445.

- Davis, M. H. (1983). The effects of dispositional empathy on emotional reactions and helping: A multidimensional approach. *Journal of Personality*, 51 (2), 167-184.
- Dietz, J. y Nolan, N. (2001). *Workplace homicides: A state-level study*. Comunicación presentada en la Academy of Management Conference, Washington, DC.
- Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, R. A. y Schulz, M. (2003). The impact of community violence and an organizational procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*, 46 (3), 317-326.
- Durkheim, E. [1893 (1984)]. *The Division of Labor in Society*. New York: Free Press.
- Durkheim, E. [1897 (1951)]. *Suicide: A Study in Sociology*. New York: Free Press.
- Dutton, J., Frost, P., Worline, M., Lilius, J. y Kanov, J. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80 (1), 54-61.
- Dutton J.E. y Ragins B.R., eds. (2007). *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Dutton, J., Roberts, L. y Bednar, J. (2010). Pathways to positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35 (2), 265-293.
- Dutton, J. Worline, M. Frost, P. y Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51 (1), 59-96.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology* 51 (1), 665-697.
- Farrell, M., Schmitt, M. y Heinemann, G. (2001). Informal Roles and the Stages of Interdisciplinary Team Development. *Journal of Interprofessional Care*, 15 (3), 281-93.
- Folger, R., Cropanzano, R. y Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. En J. Greenberg y J.A. Colquitt. *Handbook of Organizational Justice*, (pp. 215-246).

- Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C. y Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. En S. Fineman (ed.), *Emotion in organizations*, (pp. 25-45). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gaudine, A. y Thorne, L. (2001). Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 31 (2), 175-187.
- George M. J. (2014). Compassion and Capitalism: Implications for Organizational Studies. *Journal of Management*, 40 (1), 5-15.
- Goetz, J. L., Keltner, D. y Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, 136 (3), 351-374.
- Grégoire, Y., Laufer, D. y Tripp, T. M. (2010). A comprehensive model of customer direct and indirect revenge: understanding the effects of perceived greed and customer power. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (6), 738-758.
- Hagedorn, R. y Labovitz, S. (1968). A Reply to Gibbs and Martin, and Tennant. *Social Problems*, 15, 514-515.
- Hayes, S. C., Wilson, K. G., Gifford, E. V., Follette, V. M. y Strosahl, K. (1996). Experiential avoidance and behavioral disorders: A functional dimensional approach to diagnosis and treatment. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 64 (6), 1152-1168.
- Hodson, R. (1999). Organizational anomie and worker consent. *Work and Occupations*, 26 (August), 292-323.
- Kalleberg, A. L. (2011). *Good jobs, bad jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kelloway, K., Loughlin, C., Barling, J. y Nault, A. (1999). Counterproductive and organizational citizenship behaviours; separate but related constructs, *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1-2), 143-151.
- Kanov, J., Maitlis, S., Worline, M., Dutton, J., Frost, P. y Lilius, J. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 808-827.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotions: A new synthesis*. New York: Springer.

- Lasswell, H. (1952). The threat to privacy. En R. M. McIver. *Conflict of Loyalties*. New York: Harper & Bros.
- Lee, K. y Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 131-142.
- Lemert, E. M. (1954). Alcohol and the Northwest Coast Indians. *Culture and Society*, 2 (6), 303-406.
- Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C. y Maitlis, S. (2012). Compassion Revealed: What we Know about Compassion at Work (and Where We Need to Know More). En K. Cameron y G. Spreitzer (eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 273-287). New York: Oxford University Press.
- Lilius, J., Worline, M., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. y Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 193-218.
- Lindesmith, A. y Gagnon, J. (1964). Anomie and Drug Addiction. En M. Climard (Eds.), *Anomie and Deviant Behavior* (pp.158-18). New York: Free Press.
- MacIver, R.M. (1950). *The Ramparts We Guard*. New York: Macmillan.
- Marks, S. R. (1974). Durkheim's Theory of Anomie. *American Journal of Sociology*, 80 (2), 329-363.
- Merton, R. K. (1938). Social structure and anomie. *American Sociological Review*, 3 (5), 672-682.
- Merton, R. K. (1957). Priorities in scientific discovery, *American Sociological Review*, 22 (6), 635-659.
- Merton, R. K. (1995). Opportunity structure: The emergence, diffusion, and differentiation of a sociological concept, 1930s-1950s. En F. Adler y W. S. Laufer (Eds.), *The legacy of anomie* (pp. 3-78). New Brunswick: Transaction
- Neff, K. (2003a). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2 (2), 85-101.
- Neff, K. (2003b). The Development and Validation of a Scale to Measure Self-Compassion. *Self and Identity*, 2 (2), 223-250.

- Neff, K. D., Kirkpatrick, K. y Rude, S. S. (2007). Self-compassion and its link to adaptive psychological functioning. *Journal of Research in Personality*, 41 (1), 139-154.
- Nolen-Hoeksema, S. (1991). Responses to depression and their effects on the duration of depressive episodes. *Journal of Abnormal Psychology*, 100 (4), 569-582.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2ª edición. New York: McGraw-Hill.
- Opatow, S. (1990). Moral exclusion and injustice: An introduction. *Journal of Social Issues*, 46 (1), 1-20.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, England: Lexington Books.
- Orru, M. (1987). *Anomie: History and meanings*. Winchester, MA: Allen and Unwin.
- Oveis, C., Horberg, E. J. y Keltner, D. (2010). Compassion, pride, and social intuitions of self-other similarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (4), 618-630.
- Parker, S. K. y Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1085-1100.
- Podsakoff, P.M. y MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
- Potter, R. H. (1989). Ethics, discipline, and human nature: a new look at management and deviance. *Industrial Management*, 31 (2), 14-21.
- Riggall, T. F. y Maki, D. R. (Eds.) (2004). *The Handbook of Rehabilitation Counseling*. New York: Springer.
- Robinson, S.L. y Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Rotundo, M. y Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 66-80.

- Short, J. F. y Strodbeck, F. L. (1965). *Group Process and Gang Delinquency*. Chicago: University of Chicago.
- Simpson, A. V., Clegg, S. y Pitsis, T. (2014). Normal Compassion: A Framework for Compassionate Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 119 (4), 473–491.
- Srole L. (1956). Social integration and certain corollaries: an exploratory study. *American Sociological Review*, 21 (6), 709-716.
- Sykes, G. M. y Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: a theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22 (6), 664-670.
- Taylor, G. S. y Zimmerer, T. W. (1992). Voluntary turnover among middle-level managers: An analysis of perceived causes. *Journal of Managerial Issues*, 4 (3), 424-437.
- Tirch, D. D. (2010). Mindfulness as a context for the cultivation of compassion. *International Journal of Cognitive Therapy*, 3 (2), 113-123.
- Treviño, L.K., Weaver G.R. y Reynolds, S.J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32 (6), 951-990.
- Tsahuridu, E. E. (2011). An exploration of factors affecting work anomia. *Journal of Business Ethics*, 99 (2), 297-305.
- 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 (1), 839-865.
- Tyler, T.R. y Blader, S.L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Uchitelle, L. (2006). *The disposable American: Layoffs and their consequences*. New York: Alfred A. Knopf.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. y Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 590–598.

- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2007). Relationship between Organizational Justice and Cyberloafing in the Workplace: Has Anomia a Say in the Matter? *CyberPsychology & Behavior*, 10 (3), 464-470.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2008a). Anomic employees and deviant workplace behaviour: An organisational study. *Estudios de Psicología*, 29 (2), 181-195.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2008b). Should faith and hope be included in the employees' agenda? Linking P-O fit and citizenship behavior, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1), 73-88.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2010). Do unfair procedures predict employees' ethical behavior by deactivating formal regulations? *Journal of Business Ethics*, 94 (3), 411-425.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. y Espino, T. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB): An empirical study among university administration and services personnel. *Personnel Review*, 36 (6), 843-866.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. y Sanchez-Medina, A. (2014). An Exploration of Anomia as Origin of Work Absence. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment, and Rehabilitation*, (en prensa).



CONCLUSIONES

Resumen de las conclusiones de la tesis

Para concluir hacemos un resumen de las aportaciones más importantes que esta tesis hace a la teoría e investigación de la literatura, así como resaltamos algunas de las implicaciones prácticas directivas más importantes que pudieran derivarse de sus resultados. En primer lugar, en el artículo presentado en el Capítulo I, ‘Explorando la influencia del clima ético organizativo sobre la compasión del empleado’, hacemos una importante contribución al mejorar el conocimiento de las distintas influencias que ejerce el clima ético organizativo sobre la toma de conciencia del empleado en relación al dolor y sufrimiento de otros individuos en la organización, así como sobre su motivación para desplegar acciones compasivas. El estudio contribuye de forma especial a la literatura de la ética organizativa positiva (*Positive Organizational Ethics*, POE) enmarcada dentro de la literatura de la compasión en las organizaciones. Concretamente, con excepción del factor de clima ético ‘interés propio’, los resultados muestran que cada uno de los seis factores de clima ético interpretados ofrece efectos sustanciales sobre alguno de los elementos estudiados de la compasión. La reacción compasiva más coherente e intensa la protagonizaron los factores relacionados con un ‘clima de principios’, categoría ética que mostró más influencias significativas sobre la compasión.

Los hallazgos sugieren la implantación de estrategias éticas que puedan suscitar la compasión en las organizaciones, dirigidas a promover la moralidad personal y el cuidado moral, esto es, que cada empleado se guíe por lo que es correcto o incorrecto. Estos son los hallazgos más significativos y coherentes, aunque no deben desdeñarse ciertos efectos de los climas relacionados con la benevolencia y el egoísmo sobre los elementos de la compasión analizados. Asimismo, las implicaciones prácticas para los directivos de las organizaciones se centran en recomendar que la toma de decisiones se oriente a la adopción de medidas para la consecución de una mayor presencia de respuestas compasivas entre el personal haciendo un

seguimiento principalmente de las dinámicas de la compasión en el trabajo relativas a los ‘deberes’ que se enmarcan en su correspondiente clima ético.

En el capítulo II, ‘Cómo los empleados convierten sus reacciones *quid pro quo* al maltrato de clientes en compasivas: Un modelo basado en la justicia’, ofrecemos varias implicaciones teóricas para la literatura sobre compasión enmarcada dentro del servicio hotelero y hacemos contribuciones relevantes a este respecto. Probablemente, hasta donde nosotros conocemos, éste es el primer estudio donde se incluyen la justicia organizativa y la compasión en un mismo modelo, constatando reacciones muy significativas en este sentido. En primer lugar, hacemos una aportación destacable al utilizar la injusticia hacia el cliente (IJC) para medir el sufrimiento y las conductas orientadas al cliente (COBs) para medir la respuesta compasiva. En la misma línea, además, esta investigación es muy contributiva debido a que es la primera en estudiar las COBs como respuestas compasivas y no sólo como respuestas basadas en la reciprocidad. También, esta investigación responde a las cuestiones sobre cómo y cuándo es posible que se produzcan conductas de ayuda al que sufre. El personal reaccionaría con COBs en ‘hoteles injustos’ cuando está movido por la compasión hacia los clientes, y ello sólo ocurre también en presencia de IJC. Por último, también, en este estudio en tanto que profundiza en la etiología de las COBs, hace otra aportación de interés para la literatura de servicio a la luz de la escasa investigación existente sobre los antecedentes de las COBs en el sector hotelero.

Los resultados del estudio en este Capítulo II sugieren nuevos cursos de acción específicos para los directivos. Como las COBs son altamente beneficiosas para la organización, los hoteles que cuenten con personal compasivo se situarán en una posición ventajosa. En este sentido, si se persigue que el empleado actúe con COBs como respuesta de intercambio social positiva, una estrategia básica y efectiva consistiría en tratar de evitar las percepciones de la IJC. Los directivos, al diseñar acciones orientadas a promover las COBs, deben tener en cuenta que lo relevante en este aspecto

consiste en prevenir los actos ‘visibles’ de la IIJC que sean observados por los empleados (p.ej., faltas de respeto verbales, desconsideración, gritos, gestos poco amables, entre otros), por lo que atajar tales actos sería prioritario. Así, las áreas de servicio donde los empleados interactúan de forma permanente con los clientes son críticas, por lo que parece que deberían ser objeto de especial atención. Concretamente, los directivos deberían transmitir este hecho tanto a los trabajadores que más interactúan con los huéspedes como a sus supervisores dadas sus consecuencias pues, como sugiere este estudio, la imagen positiva del personal sobre la actuación justa de su hotel con los huéspedes le lleva a mostrar las COBs. En definitiva, en las agendas de los directivos hoteleros deberían ocupar un lugar prominente todas estas acciones encaminadas a promover las COBs.

Finalmente, en el capítulo III presentamos el estudio que lleva por título ‘¿Por qué los empleados anómicos dañan a sus compañeros? El rol mediador del sentimiento incompasivo’. De sus resultados se derivan algunas implicaciones en el campo teórico para la ética conductual en las organizaciones, fundamentadas en la forma en que el contexto analizado predijo la aparición de conductas interpersonales cívicas y desviadas en la organización (OCB-I y DWB-I, respectivamente). Este artículo contribuye a comprender mejor las razones por las cuales los empleados anómicos toman decisiones que son perjudiciales y producen daños a sus compañeros. El enfoque actual del estudio sobre el origen de la compasión se ha centrado casi exclusivamente en el interior de las organizaciones y, por tanto, no se han desarrollado modelos que expliquen la influencia que pueden tener factores situados fuera de los límites organizativos, como es el caso de la anomia. La tesis corrobora la anomia como predictor tanto de la ausencia de compasión como de las conductas desviadas. Cuando la percepción del trabajador está afectada por la anomia, los empleados dejan de considerar a sus compañeros como personas, cosificándolos, y por tanto, son capaces de dañarles mediante conductas interpersonales desviadas al ser más incompasivos con ellos. En

consecuencia, este trabajo hace una aportación de interés a la literatura cuando obtiene apoyo significativo al papel mediador del sentimiento incompasivo en los efectos que produce la anomia sobre la conducta interpersonal desviada (DWB-I). De ello se deriva que no sólo las condiciones de trabajo conducen a los empleados a llevar a cabo conductas de apoyo hacia sus compañeros cuando reaccionan de forma compasiva, sino que el contexto sociológico, hasta ahora inexplorado, puede jugar un papel muy importante en este sentido.

A la luz de los resultados del estudio sugerimos una variedad de nuevos cursos de acción específicos para la práctica directiva. Dado que ciertas causas de la anomia son internas, la dirección de la organización encuentra en el contexto organizativo un importante medio para actuar en la monitorización de la anomia mediante la toma de decisiones. Por tanto, planteamos la importancia de establecer estrategias de prevención de la anomia que fortalezcan las relaciones positivas entre los empleados y que sirvan de cultivo de la compasión laboral. Para ello los directivos pueden luchar contra la anomia a través de acciones que transmitan al personal su compromiso con la compasión laboral, dándole legitimidad y, por tanto, corroborando que no trabajan en una ‘organización incompasiva’. Para ello sería preciso ordenar el trabajo sobre un conjunto de principios y normas coherentes, serias, sólidas y eficientes que sean creíbles y permitan así el florecimiento de los sentimientos de ‘eunomia’.

Por último, se sugiere la intervención de la rehabilitación social/ocupacional para prevenir esta ‘desviación incompasiva’. Cuando exista desconexión entre los valores personales y los de la organización podría plantearse una acción organizativa encaminada a buscar una mayor convergencia de valores, para así mitigar la anomia desactivando el sentimiento incompasivo que relaciona la anomia con la DWB-I. Las acciones a realizar podrían consistir en programas de recuperación que incluyan entrevistas de diagnóstico, asesoramiento y otras actividades que valoren y rehabiliten al personal ‘inadaptado’. También se podría intervenir para

intentar reconducir la ‘desviación anómica’ en los trabajadores que fallaron en la elección de su carrera laboral y por ello ahora se sienten faltos de los valores, intereses, cualidades personales y capacidades que su trabajo requiere. Con el fin de ayudar a estos ‘empleados anómicos’, se podría actuar mediante la recomendación de carreras más significativas y flexibles, así como a través del ofrecimiento de otras alternativas laborales. Y en último lugar, dado que la diversidad religiosa y étnica es otra fuente de sentimientos anómicos, se deberían diseñar planes de carreras que incluyan programas educativos para la reducción de los prejuicios y estereotipos y para el desarrollo de la sensibilidad cultural necesaria que permita trabajar eficientemente en entornos multiculturales.