



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

TESIS DOCTORAL

**CULTURA CORPORATIVA, JUSTICIA
PERCIBIDA Y ESTABILIDAD EN EL EMPLEO
COMO FACTORES DE ÉXITO DE LA
EXTERNALIZACIÓN HOTELERA**

Jyh-Ming Ting Ding

Las Palmas de G.C., 2015



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

**D^a JULIA NIEVES RODRÍGUEZ, 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 siete de octubre de dos mil quince, tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación a la tesis doctoral titulada "Cultura Corporativa, Justicia Percibida y Estabilidad en el Empleo como Factores de Éxito de la Externalización Hotelera", presentada por la doctoranda Dña. Jyh-Ming Ting Ding y dirigida por el doctor D. Pablo Zoghbi Manrique de Lara.

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el artículo 6 del Reglamento para la elaboración, tribunal, defensa y evaluación de tesis doctorales de esta Universidad, firmo la presente en Las Palmas de Gran Canaria a 8 de octubre de dos mil quince.



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

Programa de doctorado: Administración de Empresas

TESIS DOCTORAL

**CULTURA CORPORATIVA, JUSTICIA PERCIBIDA Y
ESTABILIDAD EN EL EMPLEO COMO FACTORES DE ÉXITO
DE LA EXTERNALIZACIÓN HOTELERA**

Tesis Doctoral presentada por D^a Jyh-Ming Ting Ding

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

El Director,

La Doctoranda,

Las Palmas de Gran Canaria, a 01 de Octubre de 2015

A mis seres queridos

ÍNDICE



ÍNDICE

Resumen de la tesis doctoral	15
---	-----------

CAPÍTULO I

El papel de la cultura corporativa en las relaciones entre el personal interno y subcontratado: Cómo la confianza y el conflicto afectan a la externalización hotelera.....	19
---	----

CAPÍTULO II

La justicia percibida por los empleados internos de hotel como factor de influencia en el éxito de la externalización en el sector hotelero.....	59
--	----

CAPÍTULO III

Reacciones de los empleados de hotel a la inestabilidad en el empleo: El rol moderador de los niveles de externalización.....	93
---	----

RESUMEN



Resumen de la tesis doctoral

Hacemos una contribución a la literatura sobre la externalización en el sector hotelero examinando la influencia de la cultura corporativa, la justicia percibida y la estabilidad en el empleo como factores de éxito de dicha externalización. En primer lugar, proponemos que la cultura corporativa puede afectar a la confianza y al conflicto entre trabajadores internos y trabajadores externos, es decir, trabajadores que prestan servicios externalizados dentro de la empresa. Además, tomando como base la teoría del intercambio social, sugerimos que la ausencia de confianza y la existencia de conflictos entre los trabajadores internos y externos pueden llevar a los empleados internos a mostrar conductas destructivas, materializadas en una disminución de las conductas orientadas al cliente (COB) y conductas de sabotaje de servicio al huésped (DWB dirigidas al huésped). En segundo lugar, sugerimos que la valoración de la externalización hotelera por parte de los empleados internos, en términos de conformidad y eficacia percibida, estará influida por el nivel de justicia organizativa (justicia procedimental, distributiva e interpersonal) que perciben en el trabajo. En tercer, y último lugar, esta tesis pretende ampliar nuestro conocimiento acerca de las implicaciones que tiene el nivel de externalización sobre el comportamiento de los empleados de hotel. En este caso, sugerimos que el nivel de externalización percibido por los empleados en el hotel puede actuar como moderador en la relación que existe entre la inestabilidad laboral y las conductas destructivas de los empleados internos, dirigidas al hotel. En este caso, se sugiere que la interacción entre inestabilidad en el empleo y la externalización percibida intensifican las conductas desviadas (DWB-O) y disminuyen las cívicas (OCB-O), ambas dirigidas al hotel. Los datos fueron obtenidos de una muestra de 215 empleados internos que trabajaban conjuntamente con trabajadores externos en catorce hoteles de Gran Canaria (España), de tres, cuatro y cinco estrellas. Los resultados obtenidos a través del análisis de regresiones, tanto lineales múltiples, como múltiples jerárquicas

corroboran empíricamente un gran número de nuestras predicciones. Los hallazgos sugieren que la cultura corporativa, la justicia organizativa percibida, y el propio nivel de externalización de las empresas hoteleras, pueden influir en el éxito de la externalización en el sector hotelero.

Palabras clave: externalización, sector hotelero, cultura corporativa, confianza, conflicto, conducta cívica, conducta desviada, justicia organizativa, conformidad, eficacia percibida, inestabilidad laboral.

CAPÍTULO I



CAPÍTULO I

El papel de la cultura corporativa en las relaciones entre el personal interno y subcontratado: Cómo la confianza y el conflicto afectan a la externalización hotelera

Resumen: El propósito de este estudio es examinar la influencia de la cultura corporativa sobre las relaciones de los empleados dentro del contexto de la externalización en hoteles. Se sugiere que los cuatro tipos de cultura corporativa propuestos por Cameron y Quinn (1999): i) clan, ii) ad-hoc, iii) mercado, y iv) jerarquía pudieran afectar a la a) confianza, b) conflicto relacional, y c) conflicto de tareas existente entre trabajadores internos y subcontratados. Proponemos, además, que una ausencia de confianza y una presencia de ambos tipos de conflictos con trabajadores subcontratados pudiera conducir a los empleados internos a manifestar conductas destructivas, traducidas en una disminución de las conductas orientadas al cliente (COB) y conductas de sabotaje de servicio al huésped (DWB). Los datos fueron extraídos de 215 empleados internos que trabajaban conjuntamente con trabajadores externos en 14 hoteles de Gran Canaria (España). Los resultados de regresiones lineales múltiples indican que la cultura adhocrática, al igual que la cultura clan, alienta la confianza mutua entre internos y subcontratados pero, además, también disminuye el conflicto relacional y de tareas. La cultura de mercado sólo aumentó el conflicto relacional, y la jerárquica sólo el conflicto de tareas. El conflicto relacional, a su vez, influyó en el COB y el DWB, a diferencia del conflicto de tareas que falló a la hora de predecir el COB. La confianza no provocó ninguna reacción. Los hallazgos sugieren que ignorar una externalización inspirada en valores y principios de la cultura adhocrática alienta conductas destructivas, las cuales pueden minar el éxito de la externalización.

Palabras clave: Externalización, cultura corporativa, confianza, conflicto, conducta cívica, conducta desviada.

Introducción

La amplia gama de actividades realizadas por los hoteles, el alto contenido de mano de obra asociada, así como la naturaleza volátil de la demanda, son características particulares de las operaciones de un hotel que lo hace especialmente adecuado para la subcontratación¹ (Lamminmaki, 2011). La externalización es una estrategia frecuente en el sector de alojamientos turísticos donde proveedores ofrecen servicios que cubren prácticamente todas las actividades necesarias para la actividad hotelera, incluyendo catering, lavandería, limpieza, servicios de mantenimiento, entre otras (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005). Como apunta Guilding (2009), la alta volatilidad de la demanda hotelera se manifiesta tanto a lo largo de un ciclo económico, en el transcurso de un año, o incluso en el mismo día. Resulta fácil de comprender, por tanto, por qué la externalización se ha descrito como “parte de la estructura de las operaciones de un hotel” (Wood, 1999:2).

Si bien la externalización de funciones es una estrategia con potenciales beneficios, tampoco está exenta de riesgos. En el primer caso, investigaciones previas sugieren que la externalización podría conducir a significativos ahorros en costes (Ansley, 2000; Deans, 2001; Domberger, 1998; Harrison y Kelly, 1993; Hayward, 2002; Simke, 2000; Syvret, 2001), siendo uno de los principales motivos que esgrimen directivos del sector hotelero para llevarlo a cabo (Soltani y Wilkinson, 2010). En efecto, la externalización de funciones en un hotel es una estrategia que parece permitir costes de producción más bajos (los proveedores logran economías de escala) incluso descontando los derivados del control ineludible de los servicios externalizados (Kakabadse y Kakabadse, 2000). También Domberger (1998) apunta otros beneficios, como la especialización, que permite al hotel concentrarse en su negocio principal y sus clientes, desatendiéndose así de funciones no esenciales (Bolat y Yilmaz,

¹ En el presente trabajo se considerarán como sinónimos los términos subcontratación y externalización y, por tanto, personal subcontratado y personal externo.

2009; Calfas, 1994; Donada y Nogatchewsky, 2009; Espino-Rodríguez y Gil Padilla, 2005; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004, 2005; Lam y Han, 2005; Lamminmaki, 2007; Sieburgh, 1992), y la flexibilidad y capacidad de innovación, que gracias a la externalización pueden recibir mayor atención (Bolat y Yilmaz, 2009; Donada y Nogatchewsky, 2009; Espino-Rodríguez y Gil Padilla, 2005; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Guerrier y Lockwood, 1989; Hemmington y King, 2000; Hottman y Adams, 1996; Johns y Lee-Ross, 1996; Lam y Han, 2005). Sin embargo, en el capítulo de riesgos, la literatura antes citada sugiere que las organizaciones que externalizan pueden perder control sobre la prestación de los servicios externalizados, los cuales pasan a depender excesiva, y a veces disfuncionalmente, del proveedor de servicios. Igualmente, la externalización de ciertos servicios puede hacer peligrar información sensible de la organización, que puede ser quebrantada por el proveedor (Domberger, 1998; Kakabadse y Kakabadse, 2000; Lamminmaki, 2011). Por último, estudios previos encuentran que la subcontratación internacional es percibida como negativa para la estabilidad individual en el trabajo (Geishecker, 2008), y la seguridad y salud de los empleados (Mayhew, Quintan, y Ferris, 1997).

A pesar de estos avances en el conocimiento de los potenciales riesgos y beneficios de las estrategias de externalización, existe un vacío en la literatura sobre las causas y efectos que pudiera tener la externalización sobre las relaciones de los empleados de hotel con sus compañeros subcontratados y sus conductas con los huéspedes. Kakabadse y Kakabadse (2000) y Lamminmaki (2011) señalan este *gap* sugiriendo que cuando se externaliza pudiera existir una incapacidad de los empleados internos para establecer lazos con los empleados externos. Lamminmaki (2011:972) añade que, en futuras investigaciones, debería realizarse un examen de la importancia de ciertas consideraciones a la hora de tomar una decisión de externalización con éxito, como el impacto sobre la satisfacción y lealtad del cliente, y la pérdida de habilidades y capacidad de innovación de los empleados internos cuando se

externaliza. Estos costes sociales a nivel individual de la externalización, parecen poder desempeñar un papel importante para su éxito. Sin embargo, hasta la fecha sólo han sido aludidos anecdóticamente.

Un factor que parece estar asociado a la externalización es la confianza. Rao (2015) estudia el rendimiento de equipos globales de externalización, sugiriendo que la ausencia de confianza y cooperación interpersonal entre el personal interno y subcontratado pudieran impactar negativamente sobre los huéspedes del hotel, lo cual podría constituir un coste social a nivel individual. Domberger (1998) sugiere que la búsqueda de la cooperación y la confianza inter-organizativa son factores claves para el éxito de la externalización, pero su sugerencia se circunscribe únicamente a las empresas proveedoras de servicios externos y las que contratan sus servicios desde una perspectiva macro-social (véase también, Sabherwal, 1999). Boon y Holmes (1991:194) definen la confianza interpersonal como un “estado que implica expectativas positivas y seguras sobre los motivos de los demás hacia nosotros en situaciones de riesgo”. Como comenta Lamminmaki (2011), la ausencia de confianza y cooperación pudiera ser una lacra para el éxito de la externalización (véase también, Ring y Van de Ven, 1992; Gietzmann, 1996).

El anterior *gap* parece ahondarse aún más cuando se constata cómo la literatura previa ha ignorado sistemáticamente cualquier modelo a nivel individual que incluya el conflicto, además de la confianza entre empleados internos y subcontratados, como factor de éxito de la externalización. En efecto, un frecuente e intenso coste social asociado a la ausencia de confianza y cooperación entre compañeros internos y subcontratados son las escaladas de conflicto. Jehn (1995) distingue entre conflicto de tareas y conflicto relacional. Aplicados a la externalización, el primero podría capturar las percepciones de desacuerdo que pudieran existir entre compañeros internos y subcontratados sobre el contenido de las decisiones de externalización e implica diferentes puntos de vista, ideas y opiniones. El segundo, el conflicto relacional, es una percepción de incompatibilidad interpersonal que incluiría típicamente tensión,

desagrado, y la animadversión entre compañeros internos y subcontratados. El presente estudio propone examinar si una ausencia de confianza y una escalada de conflicto (de tarea y relacional) entre empleados internos y sus compañeros subcontratados, pudieran provocar reacciones que pongan en riesgo el éxito de la externalización.

Una forma en que el éxito de la externalización puede verse amenazado ocurre cuando la externalización provoca que los empleados muestren comportamientos menos eficientes. En efecto, una escasez de confianza y niveles de conflicto entre compañeros internos y subcontratados pudieran hacer ver la externalización como un agravio o amenaza para su bienestar. Como consecuencia, culpabilizando a su hotel de tal circunstancia, los empleados pueden corresponder a tal agravio mostrando comportamientos destructivos hacia el hotel (Blau, 1964). Un comportamiento destructivo frecuente entre empleados de servicios es el sabotaje del servicio al huésped (Harris y Ogbonna, 2002). El sabotaje de servicios se define “como comportamientos de miembros organizativos que intencionalmente tratan de influir negativamente en el servicio” (Harris y Ogbonna, 2002:168). Investigaciones previas revelan que lejos de ser atípico, el sabotaje del servicio es una conducta frecuente en la vida laboral de la mayoría de los empleados en contacto con el cliente (*e.g.*, Bitner, Booms, y Mohr, 1994; Griffin, O’Leary-Kelly, y Collins, 1998). Así, más del 85% de los empleados en contacto con el cliente han admitido alguna forma de comportamientos de sabotaje de servicios y más del 90% de todos los informantes (incluidos algunos directores generales) han admitido que el sabotaje de servicio es un hecho cotidiano (Harris y Ogbonna, 2002). Los sabotajes del servicio al huésped derivan conceptualmente de la literatura de comportamientos desviados en el trabajo, denominados en la literatura anglosajona como *deviant workplace behaviors* (DWB) o conductas desviadas laborales, a través de los cuales “de forma voluntaria [los empleados] infringen importantes normas [...] poniendo en peligro el bienestar de la organización, de sus miembros, o de ambos a la vez” (Robinson y Bennett, 1995:556). Dado

que el sabotaje del servicio al huésped puede ser una respuesta de empleados que reciben un agravio por parte de sus empresas de servicios (e.g., Bitner, Booms, y Mohr, 1994; Griffin, O’Leary-Kelly y Collins, 1998), en este estudio sugerimos que una ausencia de confianza, y escaladas de conflictos entre compañeros internos y subcontratados, incrementan las conductas destructivas hacia el hotel en forma de sabotaje del personal de servicio al huésped.

Una segunda forma de comportamiento destructivo en el trabajo dirigido al huésped podría ser el denominado *customer-oriented behavior* (COB), o las conductas cívicas orientadas al cliente. Derivadas de la conducta organizativa cívica convencional (*conventional organizational citizenship behavior*, OCB) (Organ, 1988), 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 para un servicio de excelencia. Aunque estamos hablando, por tanto, de conductas inicialmente beneficiosas para la organización, si son desatendidas por los empleados, también pueden utilizarse como conductas destructivas hacia los huéspedes, y a través de ellas, causar daño al hotel (Podsakoff y MacKenzie, 1997; Rotundo y Sackett, 2002; Wayne *et al.*, 2002). Los empleados que reducen estas conductas orientadas a los clientes, por ejemplo, abandonarían a su suerte a sus clientes con problemas, o no tomarían medidas para propiciar su bienestar en el hotel. En consecuencia, la disminución de las conductas cívicas orientadas al cliente (COB) y las conductas de sabotaje al huésped (DWB), referenciadas anteriormente, constituirán en este artículo las conductas que los empleados podrían desplegar ante la desconfianza y el conflicto entre empleados internos y sus compañeros subcontratados. De esta manera, el presente artículo tiene como objetivo examinar si aquellos empleados internos que experimentan desconfianza y conflicto en las relaciones con sus compañeros subcontratados, en el contexto de la externalización, mostrarán un comportamiento destructivo en forma de disminución del COB y aumento del DWB.

Aunque existe una literatura previa que estudia el impacto de la cultura corporativa (*e.g.*, Rao, 2013; Hemington y King, 2000; Langfield-Smith y Smith, 2001, 2003) sobre la externalización hotelera, los estudios acometidos con los hoteles y sus proveedores de servicios externos han sido exclusivamente conducidos desde una perspectiva macro-social. Hay, por tanto, una clara desatención de la literatura sobre si determinadas culturas organizativas frente a otras pudieran acoger los procesos de externalización con más o menos fricciones y, por tanto, generar diferentes disfunciones individuales en el seno de la externalización. Dichas disfunciones podrían ser la ausencia de confianza y las posibles escaladas de conflicto de tareas y relacional entre los empleados internos y sus compañeros subcontratados. En consecuencia, el presente estudio propone finalmente que la pérdida de confianza entre empleados internos y el personal subcontratado, el conflicto relacional y el conflicto de tareas, en el contexto de los procesos de externalización de un hotel, pudieran estar conectados con el tipo de cultura corporativa predominante en el hotel.

En resumen, este estudio, a partir de una muestra de 215 empleados internos que trabajaban conjuntamente con trabajadores subcontratados en catorce hoteles ubicados en la isla de Gran Canaria (España), pretende llevar a cabo un análisis a nivel individual del posible impacto que la cultura corporativa de los hoteles pudiera ejercer sobre a) la confianza, b) el conflicto relacional, y c) el conflicto de tareas entre empleados internos y subcontratados; y del impacto que dichas relaciones de confianza y de conflicto pudieran ejercer, a su vez, sobre el COB y el DWB. Antes de comprobar nuestras predicciones, acometeremos un análisis factorial exploratorio (AFE) que proporcione evidencias empíricas sobre si las variables estudiadas representan constructos diferentes. Finalmente, discutiremos las implicaciones teóricas y prácticas que se deriven de los hallazgos obtenidos.

Revisión teórica e hipótesis

Aunque el conflicto de tareas puede tener efectos positivos sobre el trabajo, mejorando, por ejemplo, la calidad y la aceptación de las decisiones por parte del grupo (Janssen, Van de Vliert y Veenstra, 1999), cuando este conflicto se produce principalmente en un contexto inter-grupal, investigaciones previas sugieren que el conflicto de tareas puede producir procesos disfuncionales. Así, hay estudios que advierten del significativo efecto que niveles importantes de conflicto de tareas produce sobre la insatisfacción y la ausencia de compromiso (e.g., Amason, 1996; Amason y Sapienza, 1997; Jehn, 1997; Jehn y Mannix, 1997; Schweiger, Sandberg y Ragin, 1986). Igualmente, Simons (1993) encuentra que el conflicto de tareas puede llevar al grupo a tomar decisiones más lentas y, por tanto, decisiones asociadas con un rendimiento más bajo de los empleados. Finalmente, un estudio conducido por Peterson (1999) encuentra cómo el conflicto de tareas lleva a la frustración cuando en la toma de decisiones existen miembros disidentes que retrasan las decisiones del grupo.

Los conflictos de relación, es decir, la percepción de las animadversiones personales y de incompatibilidad entre empleados, han sido descritos como un reflejo del conflicto de tareas (Simons y Peterson, 2000). La investigación sobre el conflicto relacional goza de una larga trayectoria en la literatura, formando parte de los primeros estudios de conflicto en el trabajo (p.ej., Deutsch, 1969; Evan, 1965) y de otros posteriores (p.ej., Janssen *et al.*, 1999; Jehn, 1995). Todos estos estudios sostienen que, en general, el conflicto de relación tiene efectos negativos sobre la satisfacción del grupo. Además, el conflicto relacional es ampliamente considerado como perjudicial para la calidad de las decisiones y compromiso afectivo del grupo, aumentando el estrés y ansiedad (Jehn y Mannix, 1997; Staw, Sandelands, y Dutton, 1981), y creando una escalada de hostilidad mutua (Janssen *et al.*, 1999) o de limitación de información de los miembros (dado que consumen su tiempo y energía, más

que en ocuparse de los problemas del grupo, en resolver los conflictos) (Evan, 1965; Jehn y Mannix, 1997).

Cultura corporativa, confianza y conflicto

En varios estudios de externalización hotelera existe un creciente interés por el factor cultural organizativo (Espino-Rodríguez y Gil-Padilla, 2005; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004, 2005; Hemmington y King, 2000; Lam y Han, 2005). Extensa literatura previa apunta a la idea de que la cultura corporativa es un factor a tener en cuenta para conseguir el éxito de la externalización (*e.g.*, Hemmington y King, 2000; Langfield-Smith y Smith, 2001, 2003). Langfield-Smith y Smith (2001) establecen, por ejemplo, que el contraste cultural en las organizaciones es un factor que debilita el control de los procesos de externalización. Sin embargo, Espino-Rodríguez y Gil-Padilla (2005) apuntan también los beneficios que se obtienen cuando los empleados de los proveedores de servicios externos entienden y se adaptan a la cultura de un hotel.

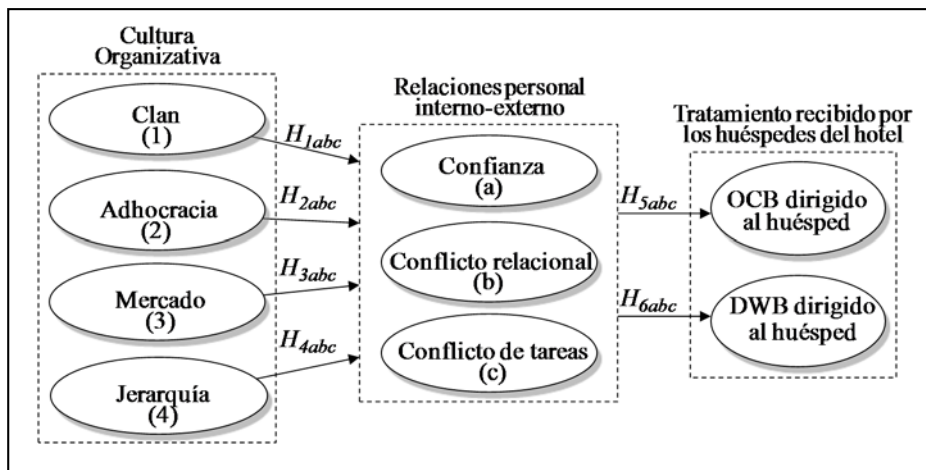
La cultura corporativa se define como el patrón de los valores y creencias compartidas en una organización que ayuda a sus miembros a entender su funcionamiento, guiando, por tanto, el comportamiento organizativo (Deshpande y Webster, 1989; Kotter y Heskett, 1992). Para Schein (1985), la cultura corporativa es el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para gestionar sus problemas de adaptación externa e integración interna. La cultura corporativa se centra, por tanto, en los valores subyacentes y actitudes que afectan la forma de actuar en una organización. En efecto, Deal y Kennedy (1982) se refieren a este “estilo” de “cómo se hacen las cosas por aquí” como cultura. Un punto crítico en este sentido lo constituye el hecho de que una cultura corporativa puede tanto alentar a los empleados a actuar contra los intereses del hotel, como guiar sus acciones en su beneficio (Doran, Haddad, y Chow, 2003). Por consiguiente, durante más de 30 años, muchos investigadores han estudiado la

posible vinculación que pudiera existir entre cultura corporativa y determinadas variables asociadas a la eficiencia o eficacia (e.g., Hartnell, Ou, y Kinicki, 2011). En este sentido Pascale (1990) afirma que la cultura corporativa podría predecir la capacidad de las organizaciones para sobrevivir a determinados cambios que el entorno le impone.

Cameron y Quinn (1999) ofrecen su cuestionario de evaluación de la cultura corporativa (*Organizational Cultural Assessment Instrument*, OCAI) como instrumento de medida y diagnóstico de la cultura de una organización. El cuestionario OCAI utiliza seis bloques de 4 ítems cada uno, y en donde cada ítem mide un tipo de cultura: i) clan, ii) ad-hoc (adhocracia), iii) mercado, y iv) jerarquía. Teóricamente, estas cuatro culturas quedan definidas a partir de dos dimensiones: a) la orientación del hotel hacia el interior o el exterior, y b) su orientación hacia la flexibilidad o hacia el control. Combinando estas dos dimensiones (interior-exterior y flexibilidad-control) se obtienen los cuatro tipos de culturas antes mencionados.

Figura 1

Modelo propuesto de cultura corporativa como determinante de la confianza y conflictos de tarea y relacional entre los empleados internos y subcontractados, y sus efectos sobre el trato recibido por el cliente



La cultura clan busca el control interno pero con flexibilidad. Esto se traduce en un hotel familiar unido, donde la lealtad y la confianza mutua son valores dominantes. En él se premia el trabajo en equipo, la participación y el consenso. Postulamos, por tanto, que los empleados de los hoteles que perciban trabajar bajo una cultura corporativa tipo clan, serán más proclives a cultivar lazos de confianza con los trabajadores externos, y a tomar posturas más flexibles con ellos y con su trabajo. Ello pudiera redundar en una menor conflictividad tanto en lo relacionado con el conflicto de relaciones como en el conflicto de tareas (véase la Figura 1). Por tanto,

H1a: Las culturas tipo clan aumentarán la confianza entre empleados internos y personal subcontratado.

H1b: Las culturas tipo clan disminuirán el conflicto relacional entre empleados internos y personal subcontratado.

H1c: Las culturas tipo clan disminuirán el conflicto de tareas entre empleados internos y personal subcontratado.

Las principales características de la cultura de adhocracia se encuentran en aquellos hoteles que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación. Prevalecen percepciones de los empleados de su hotel como un sitio dinámico y emprendedor, donde lo que mantiene unido al hotel es la apuesta por la innovación y el progreso. Este acuerdo de estar siempre a la vanguardia, donde la gente es arriesgada y le gusta asumir riesgos, pudiera llevar a los empleados que perciben así sus hoteles a minimizar (incluso superar) situaciones de desconfianza y conflicto que obstruirían el camino a la innovación y el progreso (Cameron y Quinn, 1999; Cameron y Freeman, 1991). Es por ello por lo que postulamos que bajo la cultura tipo ad-hoc, disminuirán la desconfianza y los conflictos que pudieran generar procesos de externalización (véase la Figura 1). Por tanto,

H2a: Las culturas tipo ad-hoc aumentarán la confianza entre empleados internos y personal subcontratado.

H2b: Las culturas tipo ad-hoc disminuirán el conflicto relacional entre empleados internos y personal subcontratado.

H2c: Las culturas tipo ad-hoc disminuirán el conflicto de tareas entre empleados internos y personal subcontratado.

La cultura de mercado aparece en aquellas organizaciones que se orientan hacia el exterior pero necesitan control y estabilidad interna. Lo que mantiene unido a los miembros del hotel es la importancia que el hotel da al éxito y el logro de metas, inculcando a sus empleados un énfasis en la competición y el logro (Cameron y Quinn, 1999). Ese claro acuerdo entre los empleados de mostrar una preocupación constante por conseguir hacer bien el trabajo y de competir, no está exenta de riesgos. Pudiera llevar a los empleados internos a centrarse en sus tareas, obviando la necesaria coordinación con el personal subcontratado (Doran, Haddad, y Chow, 2003). Ello pudiera alentar situaciones de desconfianza y conflicto con ellos (véase la Figura 1). Por tanto,

H3a: Las culturas tipo mercado disminuirán la confianza entre empleados internos y personal subcontratado.

H3b: Las culturas tipo mercado aumentarán el conflicto relacional entre empleados internos y personal subcontratado.

H3c: Las culturas tipo mercado aumentarán el conflicto de tareas entre empleados internos y personal subcontratado.

Por último, la cultura de jerarquía se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad. Los empleados percibirían su hotel como muy estructurado y controlado siendo, en general, los procedimientos formales los que mandan a la hora de actuar. Este formalismo pudiera generar conflictos de tareas de los internos con el personal subcontratado, al perderse la necesaria flexibilidad de los procedimientos que pudiera encontrar una armonía funcional (Cameron y Freeman, 1991). Además, estas fricciones formales también

podieran acabar por afectar a las relaciones, y a la confianza mutua (véase la Figura 1). Por tanto,

H4a: Las culturas tipo jerarquía disminuirán la confianza entre empleados internos y personal subcontratado.

H4b: Las culturas tipo jerarquía aumentarán el conflicto relacional entre empleados internos y personal subcontratado.

H4c: Las culturas tipo jerarquía aumentarán el conflicto de tareas entre empleados internos y personal subcontratado.

La confianza, el conflicto y las conductas destructivas hacia los huéspedes

Para explicar la causa del por qué los empleados pudieran disminuir su COB y aumentar su DWB, cuando perciben la existencia de relaciones de desconfianza, conflicto relacional, y conflicto de tareas de dichos empleados internos con el personal subcontratado, invocamos la teoría del intercambio social (Blau, 1964). Teóricos del intercambio social (*e.g.*, Blau, 1964) sugieren que las interacciones humanas tienen mucho de “finanzas sociales” desde el momento en que los seres humanos sopesan los “inputs” que invierten en sus relaciones en función de los “outputs” que reciben a cambio. Así, la necesidad de asegurar un interesado futuro de intercambios funcionaría como un “motor de arranque” de la conducta individual (Gouldner, 1960).

Una forma frecuente con que los empleados responden a sus percepciones de trato recibido por parte de su organización es mostrando un comportamiento cívico organizativo (OCB) (para revisiones meta-analíticas véase, p. ej., Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; LePine *et al.*, 2002; Moorman, 1991; Podsakoff *et al.*, 2000; Podsakoff *et al.*, 2009). Así, en la medida en que los empleados perciben que los procesos de externalización acometidos por su hotel están generando costes sociales (desconfianza, conflicto relacional y de tareas), existe un fuerte consenso en la literatura sobre la posible atribución de tales costes sociales a la organización y, por tanto, sobre la posible puesta en marcha de dinámicas de intercambio social que pudieran llevar a estos

empleados a “pagar con la misma moneda”, esto es, a disminuir su COB y aumentar su DWB (p.ej., Becker y Billings, 1993; Masterson *et al.*, 2000). En otras palabras, dado que el malestar por las consecuencias de la externalización lleva a los empleados a percibir el hotel como un lugar insatisfactorio para trabajar, dicho personal, en su búsqueda de restablecer dinámicas positivas de intercambio social (Blau, 1964), comunicará su descontento al hotel mediante respuestas que dañen el hotel a través de sus huéspedes. Esta investigación predice que la desconfianza, el conflicto relacional y el conflicto de tareas entre empleados internos y personal subcontratado conducirán por tanto al personal del hotel a disminuir su COB y aumentar el DWB (véase la Figura 1). Por tanto,

H5: La ausencia de confianza (5a), el conflicto relacional (5b) y de tarea (5c) entre empleados internos y personal subcontratado disminuirán el COB.

H6: La ausencia de confianza (6a), el conflicto relacional (6b) y de tarea (6c) entre empleados internos y personal subcontratado aumentará el DWB.

Metodología

Procedimiento y características de la muestra

Se examinaron las hipótesis analizando los datos de trabajadores recogidos a través de 215 cuestionarios que se distribuyeron personalmente en catorce hoteles en Gran Canaria (Islas Canarias, España) en el invierno de 2014-15. El proyecto de investigación recibió la aprobación de la dirección de los hoteles. Se comprobó que los empleados elegidos cumplieran con el criterio de ser internos, y llevar seis o más meses trabajando en el hotel de forma que hubieran pasado por un periodo de socialización. La mano de obra del hotel subcontratada oscilaba entre el 14% y el 18.5%, los cuales trabajan conjuntamente con los empleados internos, interactuando con ellos a diario. Las funciones de los empleados subcontratados consistían principalmente en las

actividades de animación, seguridad, limpieza de las áreas comunes, primeros auxilios, jardinería y mantenimiento de la piscina, entre otros. También se pudo comprobar que la remuneración de los empleados subcontratados estaba por término medio entre un 15% y 20% por debajo del salario medio de los empleados internos.

El trabajo de campo se realizó a través de la distribución de encuestas entre empleados internos que trabajaban conjuntamente con empleados externos elegidos aleatoriamente durante su tiempo de trabajo, a los que los encuestadores les solicitaron que cumplimentasen los cuestionarios en diferentes lugares y situaciones dentro del hotel, para evitar así sesgos en las respuestas debido a condiciones contextuales no controladas. La muestra finalmente se distribuye en cuatro hoteles de tres estrellas (28.6%), ocho hoteles de cuatro estrellas (57.1%) y dos hoteles de cinco estrellas (14.3%), y comprende un 45% de varones y un 55% de mujeres. El 32.2% tenía menos de 35 años, y el 29.9% era mayor de 55 años. Además, el 56.2% era empleado con contrato fijo, y el resto era personal temporal. Finalmente, el 17.6% de los encuestados sólo tenían estudios primarios, mientras que el 31% universitarios. Se obtuvo 215 respuestas válidas, después de que 105 fueran rechazadas por cumplimentación incorrecta, incompleta, o información incoherente.

El análisis de los datos de este estudio incluye un análisis descriptivo, análisis factorial exploratorio (AFE), y un análisis de regresión múltiple. Se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS. Las estadísticas descriptivas incluyen la media y la desviación típica de los cuatro tipos de cultura corporativa OCAI estudiados: clan, adhocracia, mercado, y jerarquía. Estas estadísticas también incluirán la media y la desviación típica de los constructos de confianza, conflicto relacional y de tareas, así como del COB y DWB. Se calculó el alfa de Cronbach para valorar la fiabilidad de las escalas, y análisis factoriales exploratorios para comprobar la validez de todas las medidas. Las regresiones lineales múltiples fueron luego usadas para comprobar las relaciones planteadas en las diferentes hipótesis. Para asegurar

que las variables dependientes (confianza, conflicto relacional y de tareas, COB y DWB) son cinco constructos distintos, un análisis factorial exploratorio intentará confirmar que todos los datos cargan de acuerdo a la estructura de factores teóricamente propuesta.

Medidas

Todos los ítems fueron puntuados en una escala tipo Likert de 7 puntos, desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). 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).

Cultura corporativa. Usamos el test de Evaluación de la Cultura corporativa (OCAI) de Cameron y Quinn (1999) para medir los cuatro tipos de cultura corporativa OCAI: clan, adhocracia, mercado, y jerarquía en base a sus dos dimensiones (interior-exterior y flexibilidad-control) antes mencionadas. El OCAI consta de seis preguntas sobre el hotel: a) características dominantes, b) liderazgo, c) cómo son dirigidos los empleados, d) tipo de “pegamento” que les une, e) perfil estratégico, y f) criterios para el éxito. Para cada pregunta se le pide a los encuestados que repartan 100 puntos entre cuatro alternativas posibles, en función del grado en que una alternativa en particular describe su hotel. Así, para cada pregunta, si se piensa que la alternativa A describe fuertemente al hotel, mientras que la B y C son similares y la alternativa D prácticamente nada, se podría asignar cincuenta y cinco puntos a A, a B y C veinte puntos cada uno, y cinco puntos a D. Los puntos que correspondían a cada tipo de cultura fueron promediados para cada empleado de la muestra.

Confianza entre compañeros internos y subcontractados. Medimos la confianza interno-subcontratado adaptando una escala tipo Likert de cinco ítems de Simons y Peterson (2000) que reflejan elementos de confianza que han sido ampliamente acordados en literatura previa (*e.g.*, Mayer *et al.*, 1995; McAllister, 1995). Algunas preguntas fueron, “Los externos y la plantilla de

este hotel nos consideramos mutuamente dignos de confianza”, “Entre los externos y los empleados de este hotel reina absoluta confianza”, “Los externos y el personal de este hotel confiamos mutuamente en la palabra del otro”. La fiabilidad de la escala resultó fuerte, con un alfa de 0.91.

Conflicto relacional y de tarea entre compañeros internos y subcontratados. Usamos dos sub-escalas de cuatro ítems cada una elaboradas por Jehn (1995) para medir el conflicto relacional y de tarea. Los ítems fueron adaptados para reflejar el contexto entre compañeros internos y subcontratados. Un ejemplo de preguntas en el caso de conflicto relacional incluye, “Hay muchos resentimientos entre los empleados del hotel y los externos”. Mientras que en el caso de conflicto de tareas, “La idea de los externos de cómo hay que trabajar aquí es muy criticable”. El ítem “Los subcontratados y los trabajadores difícilmente nos ponemos de acuerdo” fue descartado al no superar el corte mínimo de 0.2 establecido para cargas cruzadas similares. La fiabilidad de las dos escalas es también fuerte, con alfa de .91 y .85 respectivamente.

COB. Estas conductas se midieron utilizando una escala de cuatro ítems ($\alpha=.779$) 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. Basándonos en una escala de civismo de los funcionarios públicos hacia los usuarios, desarrollada por Zoghbi-Manrique-de-Lara *et al.* (2012), se incluyeron tres ítems, como, “Oriento voluntariamente a huéspedes que andan despistados por el hotel”, “Muestro educación e interés sinceros hacia los huéspedes incluso cuando se quejan sin razón”. Finalmente, también incluimos un último ítem de COB desarrollado por Ma *et al.* (2013) en el contexto hotelero: “Voluntariamente apporto ideas para mejorar la calidad de servicio de los huéspedes”.

DWB dirigido al huésped. La escala de 4-ítems utilizada para calibrar el DWB dirigido a los huéspedes fue una versión adaptada de la propuesta por Bennett y Robinson (2000) para medir las conductas desviadas (DWB)

convencionales entre los empleados. Los ítems fueron fácilmente adaptables cambiando, “compañeros” por “huéspedes.” Ejemplos incluyen, “He regañado a un huésped”, “He tratado mal a algún huésped”.

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

Resultados

Los resultados del análisis factorial exploratorio (AFE) se muestran en las Tablas 1 y 2. Como puede verse en la Tabla 1, un ítem de conflicto de tareas fue descartado y eliminado de los análisis dado que no cargó de forma apropiada en su factor ya que la diferencia de carga factorial fue inferior a .2. Los ítems restantes cargaron en los factores esperados, confirmando cinco factores con valores propios mayores que 1, sin cargas factoriales inferiores a .694, y explicando el 72.83% de la varianza total. Los coeficientes alfa tomaron valores entre .779 y .914, por encima del .7 recomendado (Nunnally, 1978). Usamos un análisis de componentes principales con rotación Varimax. Estos datos permiten aceptar como diferentes los cuatro constructos utilizados como variables dependientes en este estudio (Tabla 1).

La Tabla 2 muestra las medias, desviaciones típicas, fiabilidades y correlaciones (r) entre todas las variables de este estudio. Los resultados entre los factores de cultura corporativa y las variables que componen la confianza y los dos tipos de conflicto, y entre estos últimos y la conducta hacia el huésped encuentran correlaciones significativas en algunas de las direcciones esperadas, mostrando, por tanto, apoyos a la tesis básica en este estudio.

Tabla 1

Análisis factorial exploratorio de las variables dependientes del estudio

	F1	F2	F3	F4	F5
<i>(F1) Confianza</i>					
<i>(Valor propio = 3.8; % Varianza explicada = 18.90; $\alpha = .907$)</i>					
Siempre tenemos la certeza de que podemos confiar entre nosotros	.909	-.043	-.081	.164	-.060
Entre los externos y los empleados de este hotel reina absoluta confianza	.907	-.118	-.073	.042	.029
Los externos y la plantilla de este hotel nos vemos mutuamente dignos de confianza	.891	-.126	-.066	-.010	.091
Los externos y el personal de este hotel confiamos mutuamente en la palabra del otro	.854	-.043	-.124	.133	-.128
Los subcontratados y trabajadores del hotel respetamos lo que es competencia del otro	.721	.073	.032	-.001	-.050
<i>(F2) Conflicto relacional</i>					
<i>(Valor propio = 3.4; % Varianza explicada = 17; $\alpha = .914$)</i>					
Hay muchos resentimientos entre los empleados del hotel y los externos	-.078	.862	.140	-.075	.211
Hay poca armonía personal entre los trabajadores externos y la plantilla de este hotel	-.052	.840	.146	-.123	.222
Nuestra forma de ser y la de los trabajadores externos chocan con frecuencia	-.083	.829	.220	-.001	.284
Los trabajadores externos forman un coto cerrado que me genera rechazo	-.012	.822	.075	-.064	.209
<i>(F3) DWB</i>					
<i>(Valor propio = 2.83; % Varianza explicada = 14.1; $\alpha = .852$)</i>					
He regañado a un cliente	-.149	.066	.841	-.085	.048
He tratado mal a algún cliente	-.061	.234	.837	-.081	-.014
He discutido en exceso con un cliente	.064	.132	.829	.054	-.012
He bromeado en exceso con algún cliente	-.104	.054	.761	-.034	-.011
<i>(F4) COB</i>					
<i>(Valor propio = 2.4; % Varianza explicada = 12.2; $\alpha = .779$)</i>					
Voluntariamente apporto ideas para mejorar la calidad de servicio de los huéspedes	.014	.028	-.025	.812	-.109
Asumo tareas extras para que algún huésped pueda resolver su problema	.031	-.013	.072	.808	-.115
Oriento voluntariamente a huéspedes que andan despistados por el hotel	.067	-.169	-.106	.748	.078
Muestro educación sincera hacia los huéspedes incluso cuando se quejan sin razón	.129	-.066	-.068	.694	.044
<i>(F5) Conflicto de tareas</i>					
<i>(Valor propio = 2.1; % Varianza explicada = 10.5; $\alpha = .850$)</i>					
La idea de los externos de cómo hay que trabajar es muy criticable	-.058	.311	-.061	-.013	.867
A menudo estoy muy en desacuerdo con las opiniones de los trabajadores externos	.006	.323	.030	-.078	.775
Mi idea y la idea de los subcontratados de cómo este hotel debe funcionar difieren mucho	-.073	.497	.031	-.015	.677
Los subcontratados y los trabajadores difícilmente nos ponemos de acuerdo (*)	.031	.513	.072	.108	.615
<i>(*) Este ítem fue eliminado porque no cargó adecuadamente en su factor</i>					
<i>Las cargas en negrita están por encima del punto de corte .2 en valores absolutos</i>					
<i>% Varianza total explicada = 72.826</i>					
<i>Kaiser-Meyer-Olkin = .809</i>					
<i>Rotación Varimax</i>					
<i>Test esfericidad Bartlett (Chi-cuadrado aprox. = 2,774.826 gl = 276; Sig. = .000)</i>					

Tabla 2

Medias, Desviaciones Típicas, Correlaciones y Fiabilidades

Variables	M	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Género	1.55	.50	—										
2. Edad	2.88	1.07	-.053	—									
3. Cultura Clan	25.9	9.95	.134	-.113	—								
4. Cultura AdHoc	31.8	9.75	.040	-.009	.473***	—							
5. Cultura Mercado	19.5	6.60	-.128	.113	.145*	-.060	—						
6. Cultura Jerarquía	24.4	7.18	-.096	-.011	.009	-.252**	.309***	—					
7. Confianza	4.53	1.56	.042	-.105	.181*	.135	.019	-.063	(.907)				
8. Conflicto Relación	2.38	1.47	-.021	.157*	-.104	-.177*	.175*	.101	-.089	(.914)			
9. Conflicto Tareas	2.83	1.46	-.026	.156*	.010	-.174*	.123	.170*	-.047	.655***	(.850)		
10. COB	5.85	1.08	.081	-.015	.145*	.000	.166*	-.015	.152*	-.121	-.067	(.779)	
11. DWB	1.73	1.21	-.072	.164*	-.056	-.114	.150*	.120	-.109	.326***	.143*	-.047	(.852)

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

N=215. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Para comprobar las relaciones postuladas por las hipótesis se realizaron análisis de regresiones múltiples (Aiken y West, 1991), considerando los modelos de cada tipo de cultura (clan, ad-hoc (adhocracia), mercado, y jerarquía) junto con las variables de control y con las variables dependientes, es decir, la confianza, el conflicto de relaciones y el conflicto de tareas (Tabla 3). También se calculó un modelo global donde se introdujeron a la vez todas las variables dependientes, es decir, la confianza, el conflicto de relaciones y el conflicto de tareas conjuntamente (Tabla 3).

Tabla 3

Resultados del análisis de regresiones lineales múltiples

y	Confianza			Conflicto de Relaciones			Conflicto de Tareas		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
<i>Modelo Clan</i>									
Género	.002	.021	.984	.030	.390	.697	.031	.392	.696
Edad	-.074	-.959	.339	.116	1.490	.138	.104	1.334	.184
Cultura Clan	.153*	1.986*	.049	-.105	-1.344	.181	.010	.132	.895
R ²	.033			.028			.011		
<i>Modelo AdHoc</i>									
Género	.000	-.003	.998	.026	.340	.734	.038	.501	.617
Edad	-.109	-1.408	.161	.135	1.754	.081	.108	1.408	.161
Cultura AdHoc	.151*	1.978*	.050	-.174*	-2.276*	.024	-.170*	-2.217*	.028
R ²	.036			.049*			.042		
<i>Modelo Mercado</i>									
Género	.021	.272	.786	.038	.494	.622	.043	.552	.582
Edad	-.098	-1.253	.212	.118	1.541	.125	.096	1.234	.219
Cultura Mercado	.021	.264	.792	.154*	1.950*	.048	.087	1.118	.265
R ²	.010			.039			.019		
<i>Modelo Jerarquía</i>									
Género	-.003	-.042	.967	.033	.420	.675	.051	.657	.512
Edad	-.111	-1.428	.155	.138	1.778	.077	.112	1.464	.145
Cultura Jerarquía	-.060	-.763	.447	.105	1.352	.178	.174*	2.266*	.025
R ²	.016			.030			.043*		
<i>Modelo Global</i>									
Género	-.015	-.192	.848	.059	.758	.450	.046	.592	.555
Edad	-.096	-1.213	.227	.109	1.410	.161	.114	1.466	.145
Cultura Clan	.120	1.321	.188	-.096	-1.069	.287	.059	.659	.511
Cultura AdHoc	.090	1.003	.318	-.122	-1.390	.167	-.169*	-1.910*	.048
Cultura Mercado	.021	.244	.807	.159*	1.912*	.048	.035	.417	.677
Cultura Jerarquía	-.057	-.677	.500	.036	.465	.643	.123	1.478	.141
R ²	.049			.078*			.066		
R ² ajustada	.013			.043*			.031		
F (6, 215)	1.353			2.248*			1.889		

N=215. Niveles de significación: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Dado que el tipo de cultura clan se relaciona positiva y significativamente con la confianza ($\beta = .153$; $p < .05$) y no muestra ninguna relación significativa con el conflicto relacional ($\beta = -.105$; p ns.) ni con el conflicto de tareas ($\beta = .010$; p ns.), los resultados respaldan empíricamente la hipótesis H1a, pero no las H1b y H1d (ver Tabla 3). Sin embargo, las tres sub-hipótesis H2a, H2b y H2c que componen la H2 sí son respaldadas tanto por la relación significativa positiva

entre el tipo de cultura ad-hoc y la confianza ($\beta=.151$; $p <.05$), como por las relaciones negativas entre el tipo de cultura ad-hoc y el conflicto relacional ($\beta=-.174$; $p <.05$) y conflicto de tareas ($\beta=-.170$; $p <.05$). El tipo de cultura mercado sólo resultó vincularse significativamente con el conflicto relacional ($\beta=-.154$; $p <.05$), aumentándolo y, por tanto, respaldando la H3b, pero no la H3a ($\beta=.021$; p ns.) ni la H3c ($\beta=.087$; p ns.). También, la H4 encuentra respaldo parcial, al constatarse un significativo impacto positivo de la cultura tipo jerarquía sobre el conflicto de tareas ($\beta=.174$; $p <.05$), acreditando la H4c, pero no la H4a ni la H4b. Finalmente, con respecto al modelo global, en donde se introdujeron a la vez todas las variables dependientes, la Tabla 3 parece indicar que la cultura ad-hoc ejerce un papel predominante sobre el conflicto de tareas ($\beta=.174$; $p <.05$) cuando es modelada conjuntamente con la cultura de jerarquía, al perder esta última su significativo impacto sobre dicho tipo de conflicto ($\beta=.048$; p ns.). Similarmente, la cultura mercado parece liderar sus efectos sobre el conflicto relacional ($\beta=.159$; $p <.05$), al erigirse ahora en la única que tiene efectos significativos. Por último, los resultados de dicho modelo global en la Tabla 3 también parecen indicar un papel preponderante del conflicto (tanto relacional como de tarea) frente a la confianza, cuando es modelada conjuntamente con ambos tipos de conflictos pierde los impactos significativos de las culturas clan ($\beta=.120$; p ns.) y ad-hoc ($\beta=.090$; p ns.) cuando no eran modeladas todas juntas.

A continuación, para comprobar las Hipótesis 5 y 6 también se realizaron análisis de regresiones lineales (Aiken y West, 1991), considerando modelos en donde la confianza, el conflicto de relaciones y el conflicto de tareas (véase la Tabla 4) se introdujeron como antecedentes o variables independientes del COB y DWB, junto con las variables de control. En este caso también, se calculó además un modelo global donde se introdujeron a la vez todas las variables dependientes. Los resultados de los análisis de la regresiones lineales acometidas se muestran en la Tabla 4 que respaldan la H5 parcialmente, al sólo constatar efectos significativos que disminuyan el COB en el caso del conflicto

relacional ($\beta=.174$; $p <.05$), H5b, pero no en el caso de la H5a y H5c, es decir, de la ausencia de confianza ($\beta=.125$; p ns.) ni el conflicto de tareas ($\beta=.133$; p ns.). Tampoco en el caso del DWB la confianza tuvo significación ($\beta=-.095$; p ns.), rechazándose la H6a. Sin embargo, el conflicto de relaciones, al igual que el conflicto de tareas ($\beta=.148$; $p <.05$), sí mostraron un impacto positivo significativo sobre el DWB ($\beta=.334$; $p <.001$). Ello respalda la H6b y H6c. El modelo global confirma el importante impacto del conflicto de relaciones sobre el DWB ($\beta=.397$; $p <.001$), que también parece absorber la varianza del conflicto de tareas sobre el DWB, que aquí pierde su anterior significación ($\beta=-.111$; p ns.).

Tabla 4
Resultados del análisis de regresiones lineales múltiples

y	COB			DWB		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.
<i>Modelo Confianza</i>						
Género	.075	.999	.319	-.077	-1.027	.306
Edad	-.035	-.464	.643	.123	1.642	.102
Confianza	.125	1.659	.099	-.095	-1.262	.209
R ²	.024			.034		
<i>Modelo Conflicto de Relaciones</i>						
Género	.074	.995	.321	-.072	-1.340	.312
Edad	-.024	-.316	.752	.087	1.226	.222
Conflicto de Relaciones	-.174*	-2.317*	.022	.334***	4.687***	.000
R ²	.038*			.134***		
<i>Modelo Conflicto de Tareas</i>						
Género	.068	.907	.870	-.073	-.985	.326
Edad	-.018	-.237	.523	.111	1.485	.139
Conflicto de Tareas	-.133	-1.770	.078	.148*	1.969*	.048
R ²	.024			.043*		
<i>Modelo Global</i>						
Género	.071	.960	.338	-.071	-1.010	.314
Edad	-.013	-.177	.859	.086	1.208	.229
Confianza	.107	1.426	.156	-.061	-.854	.394
Conflicto de Relaciones	-.139	-1.442	.151	.397***	4.337***	.000
Conflicto de Tareas	-.037	-.390	.697	-.111	-1.216	.226
R ²	.050			.145***		
R ² ajustada	.023			.120***		
F (5, 215)	1.353			5.832***		

N=215. Niveles de significación: * $p <.05$; ** $p <.01$; *** $p <.001$

Discusión

El propósito de este estudio fue examinar la utilidad de la cultura corporativa para predecir cómo son percibidos los procesos de externalización por los empleados de hotel a nivel individual y cuáles son sus posibles reacciones. Basándonos en la diferenciación entre trabajadores internos y subcontractados, predijimos que la cultura corporativa pudiera ser un gran aliado del éxito o fracaso de la externalización hotelera, en tanto que pudiera ejercer un positivo impacto sobre las relaciones de confianza y ausencia de conflicto entre estos dos colectivos. Los resultados respaldan la importancia de controlar dichas variables de confianza y conflicto para el éxito de la externalización. Así, en la medida en que las relaciones de confianza entre trabajadores internos y subcontractados disminuyeron, y aumentaron los tipos de conflicto estudiados, se constataron incrementos significativos de la conducta destructiva del personal hacia el hotel, en términos de DWB y disminución de COB.

Los resultados en la Tabla 3 ilustran y matizan el rol comentado de la cultura corporativa en el éxito o fracaso de los procesos de externalización hotelera. Al aumentar la confianza y disminuir ambos tipos de conflicto significativamente, los resultados apuntan a la cultura ad-hoc como la idónea para externalizar. La cultura clan también es respaldada como útil, pero en menor medida, al mostrar un efecto neutro ante ambos tipos de conflicto y ser sólo capaz de aumentar la confianza. Por último, los resultados advierten en contra de la cultura de mercado y jerárquica, sugiriéndolas como desaconsejadas para la externalización hotelera, al promover, la primera, el conflicto relacional entre trabajadores internos y subcontractados, y la segunda, la jerárquica, el conflicto de tareas. Los resultados también respaldan los efectos destructivos (disminución de COB y aumento de DWB) que pudieran ejercer los dos tipos de conflicto estudiados sobre el hotel. Sin embargo, la ausencia de confianza aparece como neutral en su posible influencia sobre COB y DWB. En efecto, como podemos ver en la Tabla 4, el conflicto de relaciones resulta ser una variable de especial peligro para el hotel, al ejercer un alto impacto

sobre el DWB y, también, aunque menor, sobre la disminución de COB. El conflicto de tareas también muestra peligro, pero menor, al sólo ejercer efectos significativos sobre el DWB.

En conjunto, este estudio parece ofrecer novedosas implicaciones teóricas a la literatura de externalización en las organizaciones hoteleras. No menos importantes parecen ser las estrategias específicas que pudieran derivarse de los resultados a fin de que los directivos logren una externalización de éxito en las organizaciones hoteleras. Finalmente, este trabajo pudiera abrir puertas a futuras investigaciones.

En primer lugar, los resultados contribuyen a desarrollar la literatura sobre el impacto que la cultura corporativa pudiera tener en el éxito o fracaso de la externalización hotelera. La importancia de asegurar que los empleados de los proveedores convivan en armonía bajo una cultura de un hotel es ya apuntada por Espino-Rodríguez y Gil-Padilla (2005). Sin embargo, este interés por el factor cultural en estudios previos de externalización hotelera (Espino-Rodríguez y Gil-Padilla, 2005; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004, 2005; Hemington y King, 2000; Lam y Han, 2005) son simples advertencias y llamadas a la necesaria investigación y desarrollo de la cultura corporativa en la externalización hotelera. En este sentido, este estudio responde a la advertencia de Langfield-Smith *et al.* (2001) sobre la necesidad de gestionar culturas corporativas idóneas que favorezcan el éxito de la subcontratación. En efecto, respaldando la adhocracia como la cultura OCAI de máxima “compatibilidad” con la externalización, este estudio hace una importante contribución a la literatura al sugerir la necesaria existencia de una “cultura compatible” para lograr el éxito en la externalización (*e.g.*, Hemmington y King, 2000; Langfield-Smith y Smith, 2001, 2003). Los resultados, en efecto, confirman que la presencia de la cultura ad-hoc es relevante para el éxito de la externalización. La cultura ad-hoc es la única que logra aumentar la confianza y disminuir ambos tipos de conflicto a la vez, por lo que los resultados de este estudio la erigen en la ideal para gestar con éxito acciones de externalización

hotelera. Quizá la escasez de recetarios que guíen los procesos de externalización en el día a día del trabajo hacen a los empleados, influidos por las esencias de la cultura ad-hoc (adhocracia), los más creativos y con menos aversión al riesgo, los más capaces de ver al hotel que externaliza como un lugar dinámico para trabajar, pero nunca por ello conflictivo. Además, alentados por la cultura adhocrática, los líderes inmersos en esta cultura son también innovadores, y aportan a la organización capacidad para experimentar en el tiempo nuevas formas de compaginar sus servicios internos y externos con éxito. La externalización puede ser vista como una forma de innovación y crecimiento, en constante adquisición de nuevos recursos, y dada la amplia conciencia de éxito que inculca la cultura adhocrática, la externalización parece recibir un gran respaldo de la cultura adhocrática.

En segundo lugar, los hallazgos de este estudio también permiten un mayor desarrollo de la literatura de externalización hotelera en lo referido a la confianza. La confianza ha sido sugerida como un importante factor para lograr el éxito en las relaciones entre proveedores de servicios y una organización que subcontrata (Domberger, 1998; Ring y Van de Ven, 1992; Gietzmann, 1996). Sin embargo, como ha sido previamente discutido, aunque la confianza es un factor clave para el éxito de la externalización, esta atención previa de la literatura a la confianza se ha estudiado únicamente desde las relaciones interorganizativas. Este estudio es pionero, por tanto, en examinar a nivel individual las relaciones de confianza entre trabajadores internos y subcontratados en el contexto hotelero. Los resultados confirman su utilidad al constatar una mayor presencia en unas culturas frente a otras, y en su aparente inocuidad a la hora de provocar conductas destructivas que dañan al hotel (disminuyendo COB y DWB). Estos últimos resultados parecen desafiar las investigaciones previas que encuentran vinculaciones entre la confianza y dimensiones interpersonales de conductas cívicas organizativas (OCB-I) (*e.g.*, Aryee, Budhwar, y Chen, 2002).

Con un sustancial impacto de ambos tipos de conflicto estudiados (relacional y de tarea) sobre el comportamiento destructivo del empleado (COB y, en mayor medida, DWB), a la luz de los resultados obtenidos, el conflicto entre trabajadores internos y subcontractados deber ser contemplado como un factor inescapable para predecir el éxito la externalización en futuras investigaciones. Además, la capacidad del conflicto entre trabajadores internos y subcontractados en el contexto hotelero a la hora de predecir COB y, en mayor medida, DWB, también supone una contribución a la literatura sobre servicios, comportamiento organizativo, industria de alojamientos hoteleros, y marketing de servicios.

En tercer lugar, este estudio también puede sugerir estrategias específicas a los directivos para lograr una externalización de éxito en las organizaciones hoteleras. A la luz de los hallazgos en este estudio sobre un deseable tándem adhocracia-externalización, se sugiere auditar sentires y valores de los colectivos internos antes y durante el acometimiento de los procesos de externalización. Los mandos intermedios desempeñan un importante rol en este sentido. Adecuadamente formados y concienciados, pueden guiar los procesos de externalización en el día a día del trabajo, haciendo ver a los empleados del hotel que externalizar puede tener consecuencias positivas desde la concepción del centro de trabajo como un lugar dinámico, emprendedor y creativo. En esta línea debemos explicitar nuestra apuesta por el aprendizaje organizativo, como herramienta capaz de integrar el “conocimiento” y conseguir esas mejoras conductuales en los miembros de la organización. Ya Senge (1990) o Rouse *et al.* (1992), entre otros, hacen referencia a la capacidad del aprendizaje organizativo de movilizar el modelo mental o ese conjunto de imágenes internas que el empleado puede tener del contexto de trabajo que le rodea, que condicionan su visión de la externalización, y que influyen poderosamente en su comportamiento y actitudes hacia los empleados subcontractados. En suma, un “saber aprender” más allá del “saber cómo se hace”, *know-how*, o “saber cómo funciona”, *know-why*.

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 la confianza y el conflicto de los procesos de externalización están fundamentados en la literatura existente sobre confianza y conflicto, las futuras investigaciones deberían profundizar y ampliar los tipos de “indicadores de disfunciones interpersonales” utilizados en este estudio, considerando otras variables, indicadores y procesos psicológicos. En segundo lugar, la futura investigación sobre externalización puede también incluir el impacto específico que pueda tener el apercibimiento de la confianza y conflicto sobre otros factores y/o conductas destructivas (conductas desviadas entre compañeros y hacia el hotel, rendimiento de tarea, satisfacción con el servicio, lealtad del huésped al hotel y al destino, entre otros). Así por ejemplo, se podría estudiar a los huéspedes que son testigos de actos de desconfianza y conflicto entre trabajadores internos y subcontratados, y utilizar esta negativa percepción como predicción de su satisfacción y sus intenciones de revisita. En tercer lugar, se podría también considerar el extender el campo de posibles antecedentes del éxito de la externalización midiendo las percepciones de (in)justicia observada sobre dichos procesos (p.ej., la justicia procedimental o la justicia distributiva).

Finalmente es necesario investigar los diferentes efectos que pueden tener las percepciones de la cultura estudiadas dependiendo de las diferentes áreas o servicios en las que los empleados trabajan en el hotel, ya que puede producir diferencias significativas en el comportamiento de los diferentes constructos usados en este estudio. Por ejemplo, los episodios en donde se hacen patentes las relaciones de confianza y/o conflicto entre trabajadores internos y subcontratados, en presencia de clientes (por ejemplo, los recepcionistas del hotel durante el *check-in* de los huéspedes), puede considerarse como de especial impacto sobre el cliente, en tanto que se producen en un escenario más

próximo al huésped y pudieran, por tanto, desencadenar respuestas más intensas hacia los clientes, y de ellos mismos hacia el hotel.

En relación a las limitaciones, reconocemos que este estudio, en conjunto, tiene debilidades. Primero, el estudio puede sufrir el sesgo al 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 pueden desencadenar reacciones diferentes hacia los clientes que empleados en otro tipo de organizaciones. 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 de la cultura corporativa en el éxito de la externalización. Diferenciando entre trabajadores internos y subcontratados, los resultados respaldan la cultura adhocrática como la única capaz entre las estudiadas de ejercer un impacto positivo y significativo sobre las relaciones de confianza y ausencia de conflicto entre trabajadores internos y subcontratados, las cuales llevan a los empleados a conductas destructivas hacia el hotel. Dada la capacidad de los valores y creencias de la cultura adhocrática para controlar las relaciones de desconfianza y conflicto entre los trabajadores internos y subcontratados, cuando inspiran sus estrategias de externalización, los directivos pueden encontrar en los valores, principios, y creencias de la cultura adhocrática parte de la clave de su éxito en sus propósitos de externalización hotelera.

Referencias

- Aiken, L. S., y West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Amason, A. C., y Sapienza, H. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, 495-516.
- Ansley, M. (2000). Virtual manufacturing. *CMA Management for Strategic Business Ideas* (February), 31-35.
- Aquino, K., Galperin, B. L., y Bennett, R. (2004). Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship between Interactional Justice and Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 34(5), 1001-1029.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., y Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Becker, T. E., y Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190.
- Bennett, R. J., y Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., y Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's View. *Journal of Marketing*, 58 (October), 95- 106.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Bolat, T., y Yilmaz, O. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance: is it myth or reality for the hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 7-23.

- Boon, S. y Holmes, J. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. En R. Hinde, y J. Groebel (Eds.), *Cooperation and Prosocial Behavior* (pp. 190–211). Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
- Calfas, R. (1994). Outsourcing: an alternative to in-house development. *Nation's Restaurant News* 28(43), 32.
- Cameron, K. S., y Freeman, S. I. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5(2), 23-58.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. New York, NY: Addison Wesley.
- 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.
- 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.
- Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Deans, A. (2001). *The best CEOs: cream of the crop*. The Bulletin (November 27), 72–76.
- Deshpande, R. J., y Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(2), 3-15.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7-41.
- Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford University Press, Oxford.
- Donada, C., y Nogatchewsky, G. (2009). Emotions in outsourcing. An empirical study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 367–373.

- Doran, K. M., Haddad, K. M., y Chow, C. W. (2003). The relationship between corporate culture and performance in Bahrain hotels: Findings and management implications. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(3), 65-80.
- Espino-Rodríguez, T., y Gil-Padilla, A. (2005). The relationship between leisure outsourcing and specificity: performance and management perception in hotels in the Canary Islands. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(3), 396–418.
- Espino-Rodríguez, T., y Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287–306.
- Espino-Rodríguez, T., y Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26(5), 707–721.
- Evan, W. (1965). Conflict and performance in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7, 37-46.
- Geishecker, I. (2008). The impact of international outsourcing on individual employment security: A micro-level analysis. *Labour Economics*, 15(3), 291-314.
- Gietzmann, M. (1996). Incomplete contracts and the make or buy decision: governance design and attainable flexibility. *Accounting, Organizations and Society*, 21(6), 611–626.
- Griffin, R.W., O’Leary-Kelly, A., y Collins, J. (1998). Dysfunctional Work Behaviors in Organizations. En C. L. Cooper, y D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, Vol. 5 (pp. 65-82). Chichester, England: Wiley.
- Guilding, C. (2009). *Accounting Essentials for Hospitality Managers*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Guerrier, Y., y Lockwood, A. (1989). Core and peripheral employees in hotel operations. *Personnel Review*, 18(1), 9–15.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

- Harris, L. C., y Ogbonna, E. (2002). Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183.
- Harrison, B., y Kelley, M. (1993). Outsourcing and the search for 'flexibility'. *Work, Employment and Society*, 7(2), 213-235.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., y Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677.
- Hayward, C. (2002). Out of site. *Financial Management* 16 (February), 26-27.
- Hemmington, N., y King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256-261.
- Hottman, R., y Adams, J. (1996). Go with what you know: outsourcing – reality or myth? *Bottomline*, 11(7), 22-23.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., y Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-142.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A., y Mannix, E. (1997). *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*. Manuscript submitted for publication, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Johns, N., y Lee-Ross, D. (1996). Strategy, risk and decentralization in hospitality operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(2), 14-16.
- Kakabadse, N., y Kakabadse, A. (2000). Critical review – outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development*, 19(8), 670-728.

- Kotter, J. P., y Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture & performance*. New York, NY: Free Press.
- Lam, T., y Han, M. (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 41-56.
- Lamminmaki, D. (2007). Outsourcing in Australian hotels: a transaction cost economics perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(1), 73-110.
- Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963-973.
- Langfield-Smith, K., y Smith, D. (2001). *Management and control of outsourcing relationships: evidence from the electricity industry*. En: Paper presentado en la University of New South Wales Biennial Management Accounting Conference, Sydney, Australia (February).
- Langfield-Smith, K., y Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281-307.
- Lee, K., y Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- LePine, J. A., Erez, A., y Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-75.
- Ma, E., Qu, H., Wilson, M., y Eastman, K. (2013). Modeling OCB for hotels don't forget the customers. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 308-317.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., y Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

- Mayhew, C., Quintan, M., y Ferris, R. (1997). The effects of subcontracting/outsourcing on occupational health and safety: survey evidence from four Australian industries. *Safety Science*, 25(1), 163-178.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- 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. New York: MacGraw Hill.
- 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. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Published January, Lexington Books.
- Pascale, R. T. (1990). *Managing on the edge*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Peterson, R. S. (1999). Can you have too much of a good thing? The limits of voice for improving satisfaction with leaders. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 313-324.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J.B., y Bacharach, G. D. (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.
- 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., 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.

- Rao, A. N. (2013). Understanding the Role of Power Distance in Global Outsourcing Relationships. *International Management Review*, 9(1), 5.
- Rao, A. N. (2015). Trust and Team Performance: Assessing the Moderating Role of Risk in Global Outsourcing Teams. *International Management Review*, 11(1), 5-16.
- Ring, P. S., y Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483–498.
- 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.
- Rouse, W. B., Cannon-Bowers, J., y Salas, E. (1992). The role of mental models in team performance in complex systems. *Systems, Man and Cybernetics, IEEE Transactions on*, 22(6), 1296-1308.
- Sabherwal, R. (1999). *The role of trust in outsourced IS development projects*. Communications of the ACM, 42(2), 80-86.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Shein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schweiger, D., Sandberg, W., y Ragin, J. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 29, 57-71.
- Simons, T. (1993). Clash of the titans: The performance impact of top management team debate--A test of multiple contingency models. *Dissertation Abstracts International*, 55(01), 4729A.

- Staw, B., Sandelands, L., y Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Sieburgh, J. (1992). The time is right for outsourcing. *Lodging Hospitality*, 48(6), 57.
- Simke, J. (2000). Emerging trends in outsourcing. *CMA Management for Strategic Business Ideas* (February), 26–27.
- Simons, T. L., y Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied psychology*, 85(1), 102.
- Soltani, E., y Wilkinson, A. (2010). What is happening to flexible workers in the supply chain partnerships between hotel housekeeping departments and their partner employment agencies? *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 108–119.
- Syvret, P. (2001). *Steady as she grows*. The Bulletin (November 27), 82–83.
- 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.
- Wood, R., (1999). Introduction: managerial approaches to accommodation in hospitality organizations. En C. Verginis, y R. Wood, (Eds.), *Accommodation Management: Perspectives for the International Hotel Industry*. International Thomson Business Press, London.
- 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 II



CAPÍTULO II

La justicia percibida por los empleados internos de hotel como factor de influencia en el éxito de la externalización en el sector hotelero.

Resumen: Hacemos una contribución a la literatura sobre externalización examinando cómo los empleados evalúan la externalización en el sector hotelero en función del nivel de justicia organizativa que perciben en el lugar de trabajo. En concreto, predecimos que en la medida en que los empleados internos perciben la justicia en los procedimientos seguidos en la gestión de la externalización, y la justicia distributiva y la justicia interpersonal en el tratamiento que reciben por parte del hotel los trabajadores que prestan servicios externalizados, mostrarán mayor conformidad con la externalización y la calificarán como más eficaz. Los datos fueron obtenidos de una muestra de 215 empleados internos que trabajaban conjuntamente con trabajadores externos en 14 hoteles de Gran Canaria (España). Para corroborar dichas relaciones se utilizaron regresiones múltiples. Los resultados confirman empíricamente que los empleados internos que percibieron niveles más altos de justicia procedimental, así como de justicia distributiva e interpersonal hacia los empleados externos, mostraron mayor conformidad hacia la externalización y la percibieron como más eficaz. La justicia procedimental parece además liderar la influencia de los tres tipos de justicia, ya que fue la única que mostró significación cuando los tres tipos de justicia fueron analizados juntos en un sólo modelo. Los hallazgos sugieren que los directivos que externalizan servicios hoteleros deben alentar entre sus empleados percepciones de justicia, cerciorándose especialmente de que los procedimientos usados en sus estrategias de externalización sean discutidos con las partes afectadas. En caso contrario, la externalización puede generar resistencias entre los empleados que pueden minar su éxito.

Palabras clave: Externalización, industria hotelera, justicia organizativa, conformidad con la externalización, eficacia percibida, externalización de servicios hoteleros

Introducción

La externalización es el uso estratégico de servicios externos para realizar actividades en las organizaciones que normalmente son llevadas a cabo por personal y recursos internos. La externalización conduce a la coexistencia de servicios externos e internos en una misma organización, lo que ha sido apuntado como un germen de disfunciones que ponen en riesgo su eficaz funcionamiento, especialmente en el sector hotelero (p.ej., Domberger, 1998; Kakabadse y Kakabadse, 2000; Lamminmaki, 2011). Así, por ejemplo, la literatura previa señala el peligro de una “cultura incompatible” (e.g., Hemmington y King, 2000; Langfield-Smith y Smith, 2001, 2003) entre los proveedores de servicios y la organización hotelera que subcontrata², o de una ausencia de confianza en sus relaciones, las cuales ponen en riesgo el éxito de la externalización (Domberger, 1998; Ring y Van de Ven, 1992; Gietzmann, 1996).

Un fenómeno bastante frecuente en las organizaciones que podría estar involucrado en la coexistencia de servicios externos e internos, pero actualmente sin explorar en el contexto de la externalización es la justicia organizativa. Cuando debido a la coexistencia de servicios internos y externos, los empleados internos y subcontratados trabajan simultáneamente en la misma organización hotelera, los empleados internos pueden hacer juicios sobre el funcionamiento de la externalización en base a su percepción sobre el tratamiento que la dirección del hotel dispensa, bien sea a sus compañeros externos o a ellos mismos. Aunque los empleados pueden percibir la justicia y la inequidad en la forma en que los procesos de externalización se implementan y gestionan, investigaciones previas sobre la externalización han ignorado sistemáticamente cualquier estudio que estudie una posible relación entre la justicia organizativa y el funcionamiento de la externalización. Una rara

² En este trabajo se utilizará como sinónimos los conceptos de externalización y subcontratación y, por tanto, personal externo y personal subcontratado.

excepción es el trabajo de Ang y Slaughter (1998), que no encontraron diferencias significativas entre los trabajadores internos y externos en la justicia laboral, pero sí en los comportamientos cívicos y en las expectativas de rendimiento. Los autores del presente estudio están, por tanto, intrigados acerca de las posibles consecuencias que la justicia organizativa puede tener para el éxito de la externalización a nivel del análisis individual.

Desde hace algún tiempo, las percepciones de justicia han sido capaces de predecir muchos resultados en las organizaciones (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Leventhal, 1976). Así, por ejemplo, algunos estudios indican que existe una relación entre las tres formas de justicia organizativa y diversas experiencias y actitudes de los empleados, incluyendo la intención de rotar, el compromiso organizativo, el estrés, la confianza, el conflicto/armonía y la satisfacción en el trabajo (Alexander y Ruderman, 1987; Folger y Konovsky, 1989; McFarlin y Sweeney, 1992; Sweeney y McFarlin, 1997; Cropanzano y Folger, 1991; Cropanzano y Randall, 1993). Arraigada en la teoría de la equidad de Adams (1963), la justicia organizativa describe la percepción de la equidad de los empleados en el trato que reciben por parte de la organización. La justicia en las organizaciones ha sido conceptualizada en base a tres dimensiones: (a) *la justicia distributiva* (JD) o la percepción de la equidad con que los recursos y recompensas son asignados, (b) *la justicia procedimental* (JP) o la mayor o menor equidad percibida en los procedimientos y rutinas de trabajo que son diseñados por la organización; y (c) *la justicia interpersonal* (JI), que es percibida cuando el empleado recibe un trato amable y respetuoso por parte de sus superiores (Folger y Cropanzano, 1998; Bies y Moag, 1986).

Centrándose principalmente en el nivel individual de análisis, el presente estudio tiene como objetivo examinar si una mayor o menor percepción de la justicia distributiva, justicia procedimental, y justicia interpersonal en las actividades externalizadas de un hotel podrían influir en el éxito de la externalización. El argumento general se basa en que en los hoteles las percepciones del personal interno sobre la falta de equidad podrían conducirlos

a ver las actividades de externalización de la organización como un agravio que amenaza su bienestar en el trabajo. Basándonos en las teorías del intercambio social, (Blau, 1964), la teoría de la identidad social (Tyler y Lind, 1992; Tyler y Blader, 2000), y la teoría deóntica de la justicia (Folger, 2001), que sostiene reacciones afectivas o emocionales a la justicia observada en los demás, sugerimos que los empleados pudieran culpabilizar al hotel por estas injustas decisiones de externalización y responder a la externalización valorándola más negativamente y mostrando una falta de conformidad con ella.

Algunos estudios muestran que los trabajadores de servicios externalizados pueden ser vistos por los demás como empleados peor pagados (Clott, 2004), con menos estabilidad en el empleo (Geishecker, 2008), y una mayor exposición de su salud a los riesgos laborales (Mayhew *et al.*, 1997). Por tanto, el personal externalizado parece constituirse en un colectivo con muchas probabilidades de transmitir una imagen de debilidad frente a los empleados internos. Ello podría alentar percepciones entre los empleados internos de que los subcontratados reciben un trato irrespetuoso y desconsiderado (justicia interpersonal) por parte del hotel y sus representantes, y que los recursos y recompensas del hotel se les asigna con inequidad (justicia distributiva). Este trabajo sugiere, por consiguiente, que el personal subcontratado pudiera concentrar de manera especial el foco de las percepciones de justicia interpersonal y justicia distributiva en el contexto de la externalización. En la medida en que el personal interno sea testigo de dichas inequidades, este trabajo sugiere que su conformidad o acuerdo con la externalización, así como su valoración de eficacia de la misma, pudieran disminuir. Con ello, los trabajadores internos mostrarían resistencias que podrían poner en riesgo el éxito de la externalización.

Teniendo en cuenta que los empleados internos (más que los externos) son los que principalmente concentran el derecho y la oportunidad de participar en la toma de decisiones sobre la externalización, con mayor probabilidad también centrarían el foco de las percepciones de justicia y equidad con que los procesos

de externalización son aprobados e implementados (justicia procedimental). Basándonos en las teorías de la identidad social (Tyler y Lind, 1992; Tyler y Blader, 2000), este estudio sostiene que en virtud de las percepciones de la justicia procedimental, los empleados internos tienden a identificarse con los procesos de externalización del hotel, concediéndoles legitimidad. Así, como Mueller *et al.* (1994) sugieren, la justicia procedimental podría favorecer el compromiso y la colaboración de los empleados internos con dichos procesos de externalización, así como el cumplimiento de sus obligaciones derivadas (véase también, Etzoini, 1961). Como resultado, utilizando el argumento contrario, este artículo prevé que la falta de justicia procedimental dará lugar a que el personal interno se alienen de la organización, fomentando así la disconformidad con la externalización y su valoración como una estrategia ineficaz.

En resumen, este artículo predice los efectos de la justicia organizativa percibida por los empleados internos sobre (a) su conformidad con la externalización y (b) su eficacia percibida. Proponemos que la justicia procedimental percibida por los empleados internos (H1) influirá favorablemente en su conformidad con la externalización en los hoteles y la percepción de su eficacia (H1a, H1b). A la misma vez, examinaremos si las percepciones de actos de justicia interpersonal (H2) y justicia distributiva (H3) dirigidas al personal subcontratado, también afectarán a la conformidad (H2a, H3a) y eficacia percibida (H2b, H3b). Antes de examinar nuestras predicciones buscaremos apoyo empírico a la distinción de todas las variables utilizadas en el estudio. Finalmente, se discutirán las posibles implicaciones teóricas y prácticas que se deriven de los hallazgos de este estudio.

Revisión teórica e hipótesis

En función del grado de racionalidad de sus respuestas, las teorías de la equidad han identificado dos razones básicas por las que los empleados internos

podrían reaccionar a las percepciones de (in)justicia: a) guiados por el propio interés y b) deónticamente (del griego, *deon-*: obligación), es decir, por obligación moral. La primera razón, es decir, la búsqueda del propio interés, se basa en la suposición de que la gente está motivada a actuar racionalmente en sus relaciones con los demás (por ejemplo, Miller, 1999), por lo que sus decisiones serán siempre guiadas hacia la maximización de su propio beneficio personal. En este sentido, por ejemplo, las teorías del intercambio social (Blau, 1964) sugieren que los empleados internos podrían reaccionar al trato (más o menos justo) que ellos (o los empleados externos) reciben del hotel mediante el cálculo cuidadoso de una respuesta que les beneficie (p.ej., aceptando la externalización porque les beneficia, o rechazándola para evitar que el maltrato de los compañeros externos les llegue a afectar a ellos también). Esta respuesta hacia acontecimientos favorables o desfavorables de justicia regulada por la cognición, es también denominada respuesta *quid pro quo* (del latín, “una cosa a cambio de otra”). También, como señalamos, los empleados internos podrían reaccionar a las percepciones de (in)justicia por obligación moral. Así, existen teorías que relacionan la cognición con el afecto, sosteniendo que los individuos podrían también responder a la (in)justicia a través de un proceso que implique tanto pensar como sentir (Atkins y Parker, 2012). De esta manera, en contraste con una motivación basada en el propio interés, Folger (2001) propone que los individuos también pueden reaccionar a una justicia sintiéndose moralmente obligados a hacer “lo que es correcto”, aun cuando ello incluso les lleve a tener que sacrificar un beneficio personal (p.ej., rechazar la externalización sólo para evitar el maltrato de los compañeros externos) (Turillo, Folger, Lavelle, Umphress, y Gee, 2002). Folger *et al.* (Cropanzano, Goldman, y Folger, 2003; Folger, 1998, 2001; Folger, Cropanzano, y Goldman, 2005) llaman a este comportamiento moral de reacción ante la (in)justicia “respuesta deóntica” (del griego, *deon-*: obligación).

Investigaciones previas muestran el importante papel que desempeña las percepciones de justicia procedimental en las organizaciones. Así, Konovsky y

Cropanzano (1991) y Organ (1997), por ejemplo, muestran la importancia de las percepciones de justicia procedimental para predecir reacciones y actitudes de los empleados hacia sus tareas y obligaciones en la organización. En esta línea, la justicia procedimental se ha apuntado como “...una fuente de satisfacción y evaluaciones positivas de la organización” (Lind y Tyler, 1988, p. 191). La literatura previa recurre frecuentemente a la teoría del intercambio social (Blau, 1964) como marco teórico para explicar las reacciones a la justicia organizativa de los empleados (no sus compañeros) que reciben un tratamiento justo o injusto (véase, por ejemplo, Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, y Ng, 2001). Por tanto, dado que la justicia procedimental en nuestro estudio, a diferencia de la justicia distributiva e interpersonal, concentra las percepciones de actos de justicia de los internos dirigidas hacia ellos mismos, es probable que sus reacciones a la justicia procedimental sigan un patrón basado en el intercambio social (Blau, 1964). Es decir, sean respuestas *quid pro quo* guiadas por el propio interés. Por consiguiente, en la medida que los empleados internos perciban justicia procedimental en los procesos de externalización, dinámicas de intercambio social (Blau, 1964) les llevarían a responder al hotel (como fuente de la justicia) mediante actitudes e intenciones que les beneficien (propio interés). Así, ante percepciones de justicia procedimental en los procesos de externalización, los empleados internos podrían percibir al hotel como un lugar más satisfactorio para trabajar. Si ello fuera así, dicho personal, cómodo con la justicia procedimental, trataría de conservar la equidad de la externalización del hotel. Con tal propósito, el personal expresaría su satisfacción con su "hotel justo" mostrando una actitudes tolerantes y constructivas hacia la externalización de su hotel. Dichas actitudes podrían conducirles a una mayor conformidad o acuerdo con la externalización, y gracias a su mayor tolerancia con sus errores y disfunciones, a una mejor evaluación de la externalización.

Otra teoría que explicaría las reacciones positivas a la justicia procedimental presente en la externalización, es la teoría de la identidad social (Tyler y Lind, 1992; Tyler y Blader, 2000). Tyler (2006) señala que “si las

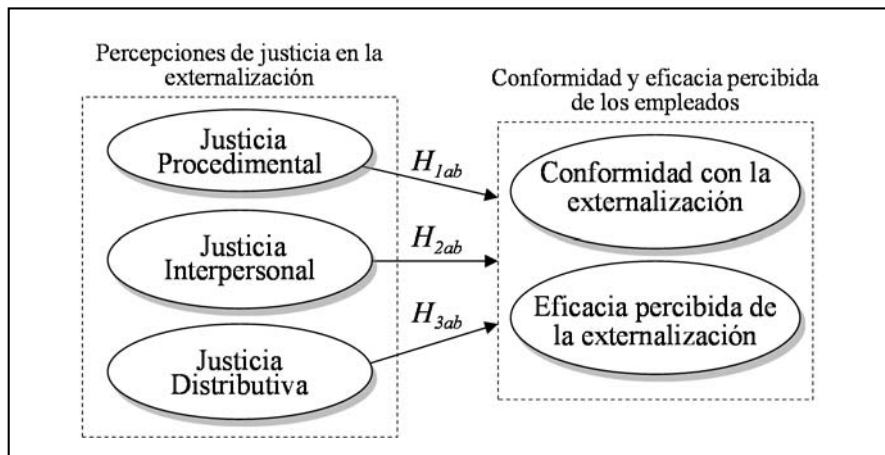
organizaciones actúan de manera que los empleados experimenten sus procedimientos como justos, sus normativas serán consideradas como más legítimas y serán más proclives a ser obedecidas” (p. 274). Sostenemos pues, que, en ausencia de justicia procedimental, es probable que surja una falta de identificación con el hotel. Ello podría deslegitimar el proceso de externalización acometido por el hotel y tener un impacto en las actitudes de los empleados (por ejemplo, desmoralización para trabajar en beneficio de la externalización). La ausencia de justicia procedimental, por tanto, estimularía probablemente la disconformidad del personal interno con la externalización y su valoración como estrategia ineficaz. Por el contrario, si los empleados internos sienten que trabajan en un hotel cuyo nivel de externalización ha generado un contexto de trabajo arbitrado con procedimientos justos, es probable que actúen en favor del hotel (como fuente de la justicia) siguiendo un patrón de respuesta *quid pro quo*. Así, es probable que, al amparo de la justicia procedimental, la externalización se perciba como una exigencia legítima a los ojos de los empleados, y esas percepciones de legitimidad potenciarían sus expectativas favorables hacia el hotel con la externalización. En estas circunstancias es razonable pensar que los empleados, por propio interés, desarrollen actitudes positivas hacia la externalización de su hotel, mostrándose así más conformes con su presencia y con su eficacia (véase la Figura 1). Por tanto,

H1a: Las percepciones de los empleados de justicia procedimental (JP) estarán asociadas positivamente con mayores niveles de conformidad con la externalización.

H1b: Las percepciones de los empleados de justicia procedimental (JP) estarán asociadas positivamente con mayores niveles de eficacia percibida de la externalización.

Figura 1

Modelo teórico sobre cómo la justicia percibida por los empleados con que su hotel es externalizado afecta a su grado de conformidad con la externalización y a la percepción de su eficacia



Los aspectos interpersonales son de especial importancia en la prestación de servicios (Chebat y Slusarczyk, 2005; Collie *et al.*, 2000; Karatepe, 2006). La literatura previa sobre la intervención de terceras partes sostiene que los empleados no involucrados en la comisión de injusticias, pero testigos de ellas, están dispuestos a responder a las injusticias 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 también las terceras partes hacen juicios de equidad y responden a la manera en que los demás son tratados, sugerimos que los empleados internos en un hotel, más que mostrar pasividad o indiferencia, reaccionarán a la forma en que perciban que el personal subcontratado es tratado por el hotel y sus representantes.

Folger, Cropanzano y Goldman (2005) diferencian la justicia de otros tipos de evaluaciones sociales, sugiriendo que las personas se preocupan por la justicia a través de proceso "deóntico" afectivo o emocional. La teoría deóntica de la justicia sugiere que a través de un proceso automático afectivo (Folger *et*

al., 2005), incluso sacrificando su posible bienestar (Turillo *et al.*, 2002), los empleados son incapaces de “mirar para otro lado” cuando perciben a compañeros recibiendo un trato injusto interpersonal (Zoghbi-Manrique-de-Lara y Suárez-Acosta, 2014). Percepciones desfavorables de justicia, y especialmente de justicia interpersonal, o lo que otros han descrito como falta de respeto (Tyler y Blader, 2000), pueden afectar a los empleados mediante la generación de emociones como la ira, el resentimiento, o indignación moral (Bies y Tripp, 1998; Bies, Tripp, y Kramer, 1997; Robinson y Bennett, 1997; Skarlicki y Folger, 1997). Estas emociones provocadas por la justicia pueden llevar a los empleados internos a empatizar con sus compañeros, internalizando el tratamiento considerado injusto por parte del hotel (Zoghbi-Manrique-de-Lara, Aguiar-Quintana, y Suárez-Acosta, 2013) y, por tanto, reaccionar en consecuencia. Como Gaudine y Thorne (2001) afirman, las emociones están especialmente presentes en la toma de decisiones morales, y Tyler y Blader (2000:57) establecen que “la legitimidad y la obligación se entretajan con la moralidad generando sentimientos de responsabilidad y obligación hacia los demás.”

Algunos autores afirman que las personas tienden a mostrar mayor empatía, 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). Su cercanía física, al compartir la pertenencia al mismo grupo, hace especialmente probable que los internos se sientan estrechamente relacionados con los subcontratados. Ello haría que los empleados internos, que observan cómo los empleados externos son (mal)tratados por parte del hotel, se vean más implicados a “sufrir con”, “compartir el mismo dolor”, o mostrar una preocupación empática con ellos. Basándonos en la teoría deontológica de la justicia (Folger, 2001), sugerimos que cuando el personal interno del hotel se enfrenta a las percepciones de trato injusto en términos de justicia interpersonal, con mayor probabilidad estarán dispuestos a responder a esas injusticias de manera

similar a como lo harían en el caso de ser víctimas de la misma situación (p. ej., Lind *et al*, 1998; Sheppard *et al*, 1992; Tyler y Smith, 1998; Walster *et al*, 1978). Así, sugerimos que los empleados internos culpabilizarán al hotel de tal agravio y responderán mostrando su disconformidad con esta externalización que genera injusticias (véase la Figura 1). Por tanto,

H2ab: Las percepciones de los empleados internos de actos de justicia interpersonal (JI) dirigidos hacia sus compañeros subcontratados estarán asociadas positivamente con mayores niveles de (a) conformidad con la externalización y (b) con una mayor percepción de su eficacia.

De manera similar, si el personal interno es testigo de que el hotel recompensa injustamente a sus compañeros externos por las responsabilidades que tienen o por la cantidad de esfuerzo realizado, es decir, en términos de justicia distributiva, podrían aumentar sus reacciones contra el hotel guiados por ese imperativo u obligación moral para con los trabajadores subcontratados. Estas reacciones podrían consistir no sólo en mostrar disconformidad o escepticismo hacia la externalización, sino también en mostrarse abiertamente intransigente con los posibles errores y disfunciones de la externalización, cuestionando así el rendimiento eficaz de los procesos de externalización (véase la Figura 1). Por tanto,

H3ab: Las percepciones de los empleados internos de actos de justicia distributiva (JD) dirigidos hacia sus compañeros subcontratados estarán asociadas positivamente con mayores niveles de (a) conformidad con la externalización y (b) con una mayor percepción de su eficacia.

Metodología

Procedimiento y características de la muestra

Se examinaron las hipótesis analizando los datos de trabajadores recogidos a través de 215 cuestionarios que se distribuyeron personalmente en catorce hoteles de Gran Canaria (Islas Canarias, España) en el invierno de 2014-15. El proyecto de investigación recibió la aprobación de la dirección de los hoteles. Se comprobó que los empleados elegidos cumplieran con el criterio de ser internos, y llevar seis o más meses trabajando en el hotel de forma que hubieran pasado por un periodo de socialización. La mano de obra del hotel subcontratada oscilaba entre el 14% y el 18,5%, los cuales trabajan conjuntamente con los empleados internos, interactuando con ellos a diario. Las funciones de los empleados subcontratados consistían principalmente en las actividades de animación, seguridad, limpieza de las áreas comunes, primeros auxilios, jardinería y mantenimiento de la piscina, entre otros. También se pudo comprobar que la remuneración de los empleados subcontratados estaba por término medio entre un 15% y 20% por debajo del salario medio de los empleados internos.

El trabajo de campo se realizó a través de la distribución de encuestas entre empleados internos que trabajaban conjuntamente con empleados externos elegidos aleatoriamente durante su tiempo de trabajo, 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 incontroladas. La muestra se distribuye en cuatro hoteles de tres estrellas (28.6%), ocho hoteles de cuatro estrellas (57.1%) y dos hoteles de cinco estrellas (14.3%), y comprende un 45% de hombres y un 55% de mujeres. El 32.2% tenía menos de 35 años, y el 29.9% era mayor de 55 años. Además, el 64.5% era empleado con contrato fijo, y el resto era personal temporal. Finalmente, el 17.6% de los encuestados sólo tenían estudios primarios, mientras que el 31% universitarios. Se obtuvo 215 respuestas válidas, después

de que 105 fueran rechazadas por cumplimentación incorrecta, incompleta, o información incoherente.

Para comprobar las hipótesis se realizaron análisis de regresiones múltiples (Aiken y West, 1991) y usamos el análisis factorial exploratorio (AFE) para asegurar que las variables del estudio son constructos diferenciados, distribuyéndose sus ítems de acuerdo con la estructura de cinco factores esperada. Las estadísticas descriptivas incluyen la media y la desviación típica de las tres dimensiones de justicia utilizadas, la conformidad y la eficacia percibida. 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). Los ítems usados en el estudio se muestran en la Tabla 1 y 2. Los valores de las alfas de Cronbach aparecen en la Tabla 1 y 2, así como en la diagonal principal de la matriz de correlaciones (Tabla 3).

Justicia organizativa. Las tres variables de justicia fueron medidas usando las escalas desarrolladas por Moorman (1991). La justicia procedimental fue calibrada mediante siete ítems (*e.g.*, “el hotel escucha a los implicados o afectados por sus decisiones de externalización”) que buscaban registros en las percepciones de equidad de los procedimientos relacionados con la externalización. La escala de justicia interpersonal incluyó seis ítems (*e.g.*, “los trabajadores externos que trabajan aquí mi hotel los trata con honradez”) para valorar si los procedimientos fueron aplicados con respeto y justicia a los empleados subcontratados por parte de los supervisores. La justicia distributiva fue medida con cinco ítems (*e.g.*, “a los empleados externos mi hotel les reconoce el esfuerzo que ponen en su trabajo”) que intentaban recoger el grado en que los empleados internos perciben que los empleados subcontratados están justamente recompensados por el hotel. Un ítem de justicia interpersonal y otro

de justicia distributiva fue descartado ya que su carga factorial resultó estar debajo del punto de corte .2.

Conformidad con la externalización. Construimos una escala de 7 ítems desarrollada a partir de la literatura de externalización sobre la propensión (tendencia y deseo) a externalizar (p.ej., Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Gilley y Rasheed, 2000; Poppo y Zenger, 1998) para medir la conformidad con los niveles de externalización del hotel.

Eficacia percibida. Construimos una escala de 12 ítems desarrollada a partir de la literatura de externalización sobre el rendimiento organizativo de la externalización en el sector hotelero (p.ej., Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Phillips, 1996) para medir la valoración subjetiva de la eficacia de la externalización. También consideramos la escala de Walker y Ruekert (1987) sobre las 3 dimensiones (3Ds) que proponen del rendimiento estratégico por unidad de negocio, es decir, la eficiencia, la eficacia y la adaptabilidad.

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

Resultados

La Tabla 1 muestra los resultados de los análisis factoriales exploratorios (AFE) de las variables de justicia, y la Tabla 2 los resultados de la conformidad y la eficacia percibida. Con la excepción de un ítem de justicia interpersonal y otro de justicia distributiva que fueron descartados, todos los ítems cargaron adecuadamente en sus factores, con valores propios mayores que 1, sin cargas cruzadas por encima de .2, y explicando el 84.8% y el 72.9% de la varianza

total, respectivamente. Los coeficientes alfa oscilaron en un intervalo de .908 a .974, por encima del alfa recomendado de .7 (Nunnally, 1978).

Tabla 1
Resultados del análisis factorial exploratorio de las dimensiones de justicia

	F1	F2	F3
<i>(F1) Justicia procedimental percibida por los internos (JP)</i>			
<i>(Valor propio = 9.5; % Varianza explicada = 56.4; $\alpha = .970$)</i>			
Con respecto a sus procesos de externalización, yo percibo que este hotel ...			
... ayuda a que la gente se informe bien para que opine sobre la externalización	.921	.120	.180
... ofrece oportunidades para discutir o cuestionar estrategias de externalización	.914	.075	.186
... acuerda criterios generales antes de tomar decisiones sobre externalización	.910	.077	.220
... incluye a todas las partes afectadas en el proceso de externalización	.909	.117	.213
... permite pedir aclaraciones, o información adicional, sobre sus decisiones de externalizar	.895	.161	.158
... escucha a los implicados o afectados por sus decisiones de externalización	.885	.157	.102
... me informa sobre las decisiones que toma y cómo los lleva a cabo	.843	.205	.081
 <i>(F2) Justicia interpersonal percibida hacia los subcontratados (JI)</i>			
<i>(Valor propio = 3.9; % Varianza explicada = 23.7; $\alpha = .953$)</i>			
A los trabajadores externos que trabajan aquí, mi hotel los trata ...			
... con honradez	.162	.910	.265
... de una manera franca y abierta	.140	.894	.293
... con amabilidad y consideración	.163	.888	.283
... respetando sus derechos como trabajadores	.122	.797	.377
... teniendo en cuenta sus opiniones (*)	.162	.510	.465
 <i>(F3) Justicia distributiva percibida hacia los subcontratados (JD)</i>			
<i>(Valor propio = 1.1; % Varianza explicada = 4.7; $\alpha = .914$)</i>			
A los empleados externos mi hotel ...			
... aprecia las tensiones y presiones que soportan en su trabajo	.212	.391	.824
... los valora con equidad por el trabajo bien hecho que realizan	.201	.501	.767
... les compensa por la formación y experiencia que aportan al hotel	.329	.274	.706
... les reconoce el esfuerzo que ponen en su trabajo	.162	.530	.706
... los valora con justicia por las responsabilidades que asumen en su trabajo (*)	.372	.519	.457
 <i>(*) Las cargas factoriales están por debajo del punto de corte .2 en valores absolutos</i>			
<i>% Varianza total explicada = 84.825</i>			
<i>Kaiser-Meyer-Olkin=.876</i>			
<i>Rotación Varimax</i>			
<i>Test de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aprox.=1,511.940; gl=136; Sig.=.000)</i>			

Tabla 2

Resultados del análisis factorial exploratorio de conformidad y eficacia percibida de la externalización

	F1	F2
<i>(F1) Eficacia percibida de la externalización</i>		
<i>(Valor propio = 10.13; % Varianza explicada = 53.3; α = .908)</i>		
Gracias a la externalización disponemos de más tiempo para realizar nuestras tareas	.880	.226
Desempeñamos mejor nuestras tareas gracias a los servicios externalizados de este hotel	.862	.229
Las empresas de servicios externos de este hotel nos ayudan a ser más eficientes	.852	.240
La externalización ayuda al hotel a cubrir necesidades de personal cuando más lo necesita	.836	.287
El personal de este hotel puede hacer más cosas gracias a la externalización	.833	.211
La externalización nos ayuda a centrarnos en las actividades claves del hotel	.803	.221
Gracias a la externalización sacamos más trabajo adelante con menos esfuerzo	.797	.270
La externalización de servicios favorece la reducción de costes del hotel	.790	.274
El personal subcontratado aporta cualificación y experiencia al trabajo diario	.727	.105
La externalización nos permite liberar tiempo para emplearlo en otros propósitos	.689	.042
Yo creo que la externalización de servicios genera rentabilidad al hotel	.688	.184
Yo pienso que este hotel ha ganado en calidad gracias a la externalización	.470	.009
<i>(F1) Conformidad con la externalización</i>		
<i>(Valor propio = 3.7; % Varianza explicada = 19.5; α = .974)</i>		
Pienso que el hotel hace bien en externalizar sus actividades	.235	.932
Tengo una buena opinión sobre la externalización hotelera	.235	.926
Me gusta que mi hotel externalice servicios	.219	.922
Me muestro ante otros partidario de que mi hotel externalice servicios	.229	.905
Considero que la externalización es una estrategia positiva y eficaz	.185	.900
Apoyo la externalización de servicios en mi hotel	.196	.895
Considero que mi hotel debería externalizar más actividades	.118	.880
<i>Las cargas factoriales en negrita están por encima del punto de corte .2 en valores absolutos</i>		
<i>% Varianza total explicada = 72.867</i>		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin = .939</i>		
<i>Rotación Varimax</i>		
<i>Test de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aprox. = 3,867.773; gl = 171; Sig. = .000)</i>		

La Tabla 3 muestra las medias, desviaciones típicas, fiabilidades y correlaciones (r) de las escalas. Los resultados del análisis de correlaciones sugieren que las variables están correlacionadas significativamente en las direcciones esperadas.

Tabla 3
Medias, Desviaciones típicas, Correlaciones and Fiabilidades

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Género	1.55	.50	----						
2. Edad	2.88	1.07	-.053	----					
3. J. Distributiva (JD)	4.85	1.52	.096	.038	(.914)				
4. J. Procedimental (JP)	3.41	1.64	.034	-.017	.450**	(.970)			
5. J. Interpersonal (JI)	5.48	1.42	.077	-.057	.745**	.336**	(.953)		
6. Conformidad	4.26	1.77	.015	-.074	.295**	.290**	.296**	(.974)	
7. Eficacia percibida	3.22	1.45	-.034	-.248**	.272**	.424**	.212*	.442**	(.908)

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). $N=215$. * $p < .01$; ** $p < .001$.

A continuación, se realizaron análisis de regresiones múltiples (Aiken y West, 1991) para examinar las hipótesis, considerando modelos con la conformidad y eficacia percibida como variables dependientes (Tabla 4). En dichos modelos, se comprobó primero los efectos principales de cada una de las tres variables de justicia sobre la conformidad y eficacia percibida para luego examinar los efectos conjuntos de las tres variables de justicia. Se generaron, por tanto cuatro modelos. En el Modelo 1, las variables de control fueron introducidas conjuntamente con la justicia distributiva, conformidad y eficacia. En los Modelos 2 y 3, las variables de control fueron introducidas con la justicia interpersonal y procedimental, respectivamente, y con las variables dependientes conformidad y eficacia. Los resultados de los Modelos 1, 2, y 3 hacen posible inspeccionar las hipótesis al comprobar si cada tipo de justicia tiene o no efectos principales sobre la conformidad y eficacia percibida. Por último, finalizamos los cálculos con el Modelo 4 donde los tres tipos de justicia fueron analizados conjuntamente en el mismo modelo.

Tabla 4
Resultados del análisis de regresiones lineales múltiples

y	Conformidad de la externalización			Eficacia percibida de la externalización		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.
<i>Modelo 1</i>						
Género	-.025	-.350	.727	-.087	-1.254	.211
Edad	-.106	-1.475	.142	-.315***	-4.561	.000
J. Distributiva (JD)	.277***	3.845	.000	.257***	3.714	.000
R ²	.086***			.121***		
<i>Modelo 2</i>						
Género	-.019	-.258	.797	-.076	-1.079	.282
Edad	-.081	-1.127	.261	-.296***	-4.197	.000
J. Interpersonal (JI)	.267***	3.697	.000	.170*	2.411	.017
R ²	.080**			.124***		
<i>Modelo 3</i>						
Género	-.023	-.316	.753	-.092	-1.410	.160
Edad	-.104	-1.423	.156	-.299***	-4.576	.000
J. Procedimental (JP)	.263***	3.610	.000	.396***	6.066	.000
R ²	.082**			.261***		
<i>Modelo 4</i>						
Género	-.033	-.465	.642	-.097	-1.484	.140
Edad	-.101	-1.387	.167	-.307	-4.641	.000
J. Distributiva (JD)	.095	-.833	.406	.122	1.178	.241
J. Procedimental (JP)	.178*	2.224	.027	.351***	4.802	.000
J. Interpersonal (JI)	.134	1.248	.214	-.032	-.332	.741
R ²	.140***			.124***		
R ² ajustada	.095***			.248***		
F (5, 215)	4.711***			12.649***		

N=215. Niveles de significación: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Como muestra la Tabla 4, como variable independiente, la justicia distributiva mostró un efecto positivo significativo sobre la conformidad ($\beta=.277$; $p<.001$) y la eficacia percibida ($\beta=.257$; $p<.001$). Estos resultados apoyan H3a y H3b. La Tabla 4 también muestra cómo la justicia interpersonal afectó significativamente a la conformidad ($\beta=.267$; $p<.001$) y a la eficacia percibida ($\beta=.170$; $p<.05$), al igual que la justicia procedimental, que predijo

significativamente tanto la conformidad ($\beta=.263$; $p<.001$) como la eficacia percibida ($\beta=.396$; $p<.001$). Estos modelos respaldan H2ab y H1ab. Sin embargo, en el Modelo 4 donde los tres tipos de justicia fueron analizados conjuntamente en un mismo modelo, sólo la justicia procedimental mostró significación, liderando así la influencia de los tres tipos de justicia sobre la conformidad ($\beta=.178$; $p<.05$) y la eficacia percibida ($\beta=.351$; $p<.001$).

Discusión

El personal interno de un hotel externalizado a menudo actúa como terceras partes capaces de observar signos de cómo los empleados subcontratados son tratados por parte del hotel. La investigación empírica previa no proporciona una respuesta clara sobre cómo esta circunstancia puede afectar el buen funcionamiento de la externalización. Este estudio respalda algunas predicciones que contribuyen a cubrir este vacío de la literatura. En conjunto, esta investigación hace diversas contribuciones basadas en las distintas relaciones entre la justicia organizativa y actitudes y juicios de los empleados internos sobre la externalización, que sugieren importantes nuevos cursos de acción específicos para los directivos. Finalmente, el artículo abre diversas vías para la investigación futura.

En primer lugar, este estudio se basa en ciertos trabajos previos que sugieren que el personal subcontratado suele sufrir precariedad en el empleo y una situación de relativa debilidad en el hotel (p.ej., Clott, 2004; Geishecker, 2008; Mayhew *et al.*, 1997). Sobre tal base, este estudio subraya su probable condición de “objetivo fácil” y sugiere que el personal subcontratado podría concentrar actos de justicia interpersonal y justicia distributiva en la externalización de un hotel. Los resultados de nuestro estudio indican que en función del trato que se percibe que reciben los empleados externos en términos de justicia interpersonal y justicia distributiva, lleva a los empleados internos a

mostrar aprobación o resistencias hacia la externalización. En términos de justicia distributiva, un tratamiento justo que se dispense a los empleados externos implica un aprecio de sus tensiones y presiones laborales, un reconocimiento del esfuerzo que realizan, y una compensación por la formación y experiencia que aportan al hotel. Además, en términos de justicia interpersonal implicaría ser tratados por sus supervisores con honradez y de una manera franca y abierta, así como con amabilidad y consideración. Tales tratamientos proporcionados por el hotel y sus representantes a los empleados subcontratados pueden ser percibidos por los empleados internos, y los resultados de este estudio indican que si son negativos (p.ej. no respetan sus derechos como trabajadores) pueden convertirse en “daños colaterales” de la externalización que conducen a los empleados internos a desarrollar actitudes negativas hacia ésta. Así, al considerar las acciones de externalización injustas, los empleados internos se muestran disconformes con su implantación y cuestionan su eficacia.

Además, los resultados de este estudio indican que sus percepciones negativas sobre el nivel de justicia procedimental, o el nivel de equidad de los procedimientos que rigen los procesos de externalización en el hotel, también condujeron a los empleados internos a desarrollar actitudes y juicios negativos hacia la externalización de su hotel. Como miembros de pleno derecho de la plantilla del hotel, más que cualquier otro colectivo, los empleados internos detentan el derecho a participar en la toma de decisiones que determinan los criterios generales que rigen la externalización. Son, pues, las primeras víctimas de unos procedimientos injustos, y los resultados confirman que tal consustancia les conduce a responder contra la externalización de su hotel con actitudes y juicios negativos, rechazándola y reputándola como una estrategia inútil e ineficaz para su hotel.

En segundo lugar, cabe destacar que cuando la justicia procedimental fue analizada conjuntamente en un sólo modelo junto con las restantes dimensiones de justicia (interpersonal y distributiva), los resultados sostienen que la justicia

procedimental lidera los tres tipos de justicia, ya que fue la única que mostró una influencia significativa sobre la conformidad de los empleados internos con la externalización y su calificación como eficaz. Creemos que la existencia de tal primacía de la justicia procedimental sobre los demás tipos de justicia, en el contexto de la externalización, pudiera responder a dos circunstancias: i) el predominio de los procesos racionales basados en el propio interés, frente a los procesos “deónticos”; y ii) el predominio de los aspectos de la externalización que conciernen la justicia procedimental, frente a los demás aspectos que conciernen la justicia interpersonal y distributiva, en tanto que la presencia de estas dos últimas dimensiones pudieran estar ya en parte determinada por la justicia procedimental.

Aunque en el presente artículo se ha incluido la justicia interpersonal y distributiva que se ejercen sobre los trabajadores subcontratados, son los procedimientos injustos hacia la externalización los que parecen poder provocar un “daño directo” a los empleados internos. En efecto, aunque existen investigaciones que sugieren que los empleados internos también pudieran padecer el temor “a sufrir un daño similar”, “a ser el siguiente en la lista para un trato similar” (Chaiken y Darley, 1973), cuando observan simplemente actos de justicia interpersonal y distributiva dirigida hacia otros (subcontratados), los resultados sugieren que el daño que infringe a los empleados internos la justicia procedimental parece comparativamente más fuerte. La primacía de los procesos racionales basados en el propio interés frente a los procesos “deónticos” explicaría, por tanto, que el liderazgo de la justicia procedimental ejerciera un daño más directo y potente. Tal aserto parece ser congruente con Miller (1999), quien sostiene que los individuos están más motivados a reaccionar por propio interés en sus relaciones con los demás.

Por otro lado, el predominio de aspectos en la externalización que conciernen la justicia procedimental puede también tener la causa de su papel preponderante con respecto a las demás dimensiones de justicia. La literatura apunta al contexto organizativo como el escenario en donde más han sido

considerados los efectos de unos procedimientos justos (Van den Bos, 2005). De hecho, Los procedimientos de la organización son métodos a los que el empleado debe ceñirse a la hora de desempeñar sus tareas (Mathis y Jackson, 2003), mientras que la justicia interpersonal, por ejemplo, se define como “la forma en que esos procedimientos son llevados a cabo” (Moorman, 1991: 847). Aplicar procedimientos con un trato honesto y respetuoso (justicia interpersonal), o asignando los recursos y recompensas del hotel con inequidad (justicia distributiva), son actuaciones que no parecen ser inherentes al diseño del procedimiento de externalización de un hotel. Por tanto, en tanto que no afecta a la esencia del proceso en sí, las percepciones desfavorables de justicia interpersonal y distributiva pueden ser vistas como más extrínsecas al proceso de externalización y, por tanto, más fácilmente subsanables,

En tercer lugar, parece necesario discutir el efecto de una mayor conformidad hacia la externalización y su reputación como más eficaz por parte de los empleados internos en el éxito o fracaso de la externalización hotelera. En primer lugar, cabe destacar la literatura sobre comportamiento organizativo que ampara reacciones constructivas o destructivas de los empleados a sus percepciones de una organización justa. Una mayor conformidad hacia la externalización, y su calificación como más eficaz, pudiera actuar como un mecanismo que vincula sus percepciones de justicia organizativa con sus conductas disfuncionales (DWB) y cívicas organizativas (OCB), reacciones muy frecuentes a las percepciones de justicia organizativa (Colquitt *et al.*, 2001; Treviño *et al.*, 2006). Además, otro comportamiento destructivo frecuente entre empleados de servicios como respuesta a la (in)justicia organizativa es el sabotaje del servicio al huésped (Harris y Ogbonna, 2002). Así, los empleados que muestran una menor conformidad hacia la externalización y la reputen como ineficaz, pueden reaccionar hacia ella mostrando comportamientos destructivos hacia el hotel (Blau, 1964) que dañen al cliente (Harris y Ogbonna, 2002). Por último, las características específicas de la industria hotelera refuerzan la idea de que los huéspedes necesitan del apoyo del personal de un

hotel, dado que su satisfacción con el servicio se relaciona con “la fortaleza de espíritu” que muestra el personal. De hecho, el “efecto espejo” en la satisfacción (Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997) aborda esta idea, afirmando que si los empleados experimentan satisfacción ante los clientes, los clientes podrían contagiarse de esa satisfacción. Este “efecto espejo” relativo a la satisfacción (Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997) parece difícil que se produzca entre un personal insatisfecho con la externalización, y que la reputa como ineficaz ante los huéspedes.

En último lugar, a la vista de lo poco estudiada que está la externalización a nivel micro-social en la industria hotelera, la literatura previa sobre la justicia organizativa en las organizaciones parece poder proporcionar implicaciones prácticas de gran utilidad para gestionar con mayor eficacia la externalización a nivel individual. Basándonos en los resultados del estudio, una estrategia útil para reforzar una respuesta positiva del empleado hacia la externalización, consistiría en tratar de evitar las percepciones de injusticia. Sin embargo, a la luz de los resultados, deben señalarse ciertas matizaciones en esta actuación. Así, las estrategias directivas deben tener en cuenta que no sólo propiciando la justicia procedimental experimentada por los propios empleados internos contribuye al éxito de la externalización. Además, las áreas de trabajo del hotel donde los empleados internos interactúan diariamente con los empleados subcontratados parecen constituir un encuentro peligroso para la externalización que debe recibir una atención especial. Así, los eventos “visibles” de justicia interpersonal (p.ej., respeto verbal con el empleado externo, trato considerado, gestos amables, etc.), de los que los empleados internos son observadores, parecen ser también eventos de justicia relevantes que favorecen las reacciones positivas de los internos a la externalización. Los directivos deberían plantear esta circunstancia a sus supervisores, porque estarían usando un razonamiento erróneo si pensarán que la visualización de episodios de maltrato hacia los empleados subcontratados es intrascendente para que los internos puedan obstaculizar el funcionamiento de la

externalización. Al contrario, como sugiere este estudio, la imagen que el personal interno se forme de la actuación de su hotel con los empleados subcontratados en términos de justicia le lleva a favorecer y respaldar la externalización, de forma que acciones diseñadas para promover dicha imagen debería ocupar un lugar prominente en sus agendas.

Las líneas a seguir para la futura investigación podrían basarse en muchas interrogantes y sugerencias que han surgido a lo largo de este estudio, pero que no han sido respondidas. Primero, la investigación futura puede también examinar el impacto de la conformidad con la externalización y su acreditación de los internos como eficaz, sobre conductas disfuncionales (DWB) y cívicas organizativas (OCB), así como el rol mediador que puede jugar en la relación entre la justicia organizativas y tales conductas mencionadas. Además, de todas las formas de justicia, principalmente la justicia procedimental hacia los empleados internos parece tener una capacidad especial para favorecer el éxito de la externalización. Sin embargo, de acuerdo con estudios previos, las terceras partes también pueden considerar injustas las violaciones de la justicia interpersonal y distributiva (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 internos con el externo-víctima puede ser un factor que probablemente conduzca a una mayor identificación con el externo-víctima y que, por tanto, también juegue un rol moderador adicional más allá de los resultados obtenidos en este estudio.

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. Por último, la muestra sólo se extrajo de empleados internos, por lo que la perspectiva que pudiera ofrecer la inclusión de los empleados externos en la muestra no ha sido contemplada.

En conclusión, como ilustra la famosa cita "... y luego vinieron a por mí y no había nadie para defenderme" de Martin Niemöller³, tanto las percepciones de justicia hacia sí mismo y como hacia los demás pueden generar disfunciones en la organizaciones. La inclusión de la justicia organizativa como un elemento de la externalización, por tanto, aumenta la importancia de estudiar la externalización desde la perspectiva de cómo actúan los individuos ante el maltrato ajeno y el suyo propio. Si el personal interno percibe signos de maltrato por los procedimientos que le impone su hotel (justicia procedimental), los resultados de este estudio sugieren que el personal interno lleva a cabo acciones guiadas principalmente por una respuesta *quid pro quo*, lo que les hace resistirse a la externalización por propio interés. Sin embargo, bajo las percepciones de justicia interpersonal y distributiva el personal interno parece compartir "el destino y la misma afrenta" que perciben en sus compañeros subcontratados, lo que les conduce a resistirse a la externalización por obligación moral.

Referencias

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2 (267-299). New York: Academic Press.
- Aiken, L. S., y West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

³ 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.

- Alexander, S., y Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*(2), 177-198.
- Alicke, M. D. (1992). Culpable causation. *Journal of Personality and Social Psychology, 63*(3), 368-378.
- 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.
- Bies, R. J., y Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations, 1*(1), 43-55.
- Bies, R. J., y Tripp, T. M. (1998). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. En R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, y J. M. Collins (Eds.), *Disfuncional behavior in organizations: Violent and deviant behavior. Monographs in organizational behavior and industrial relations, Vol. 23, Parts A y B*, (49-68). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., y Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. En R. A. Giacalone y J. Greenberg (Eds), *Antisocial behavior in organizations*, (pp. 18-36). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- Clott, C. B. (2004). Perspectives on global outsourcing and the changing nature of work. *Business and Society Review*, 109(2), 153-170.
- Cropanzano, R., y Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. En R. M. Steers, y L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (5th Ed., pp. 131-143). New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R., Goldman, B., y Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019-1024.
- Cropanzano, R. y Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. En C. Cooper, y J. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.
- Cropanzano, R., y Randall, M. L. (1993). Injustice and work behaviour: A historical review. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management* (pp. 1-20). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149
- Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford University Press, Oxford.
- Eisenberg, N., y Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101(1), 91-119.
- Espino-Rodríguez, T., y Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26(5), 707-721.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press,
- Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue. En M. Schminke (Ed.),

Managerial ethics: Moral management of people and processes, 13-34. Mahwah, NJ, Erlbaum.

- 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. G., y Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R., Cropanzano, R. y Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. En J. Greenberg y J. A. Colquitt. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, (pp. 215-245). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Folger, R., y Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Gaudine, A., y Thorne, L. (2001). Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 31(2), 175-187.
- Geishecker, I. (2008). The impact of international outsourcing on individual employment security: A micro-level analysis. *Labour Economics*, 15(3), 291-314.
- Gietzmann, M. (1996). Incomplete contracts and the make or buy decision: governance design and attainable flexibility. *Accounting, Organizations and Society*, 21(6), 611-626.
- Gilley, K. M., y Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: Analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Harris, L. C., y Ogbonna, E. (2002). Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183.
- Hemmington, N., y King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256-261.
- Heskett, J., Sasser Jr., W. E., y Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press.
- 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.
- Kakabadse, N., y Kakabadse, A. (2000). Critical review – outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development* 19(8), 670–728.
- 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.
- Konovsky, M.A., y Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963-973.
- Langfield-Smith, K., y Smith, D. (2001). *Management and control of outsourcing relationships: evidence from the electricity industry*. En: Paper presented at the University of New South Wales Biennial Management Accounting Conference, Sydney, Australia (February).
- Langfield-Smith, K., y Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281–307.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. En J. W. Thibaut, J. T. Spence, y R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211-239). Morristown, NJ: General Learning 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.
- Lind, E. A., y Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Mathis, R. L., y Jackson, J. H. (2003). *Human resource management*. Ohio: South-Western College Publishing

- Mayhew, C., Quintan, M., y Ferris, R. (1997). The effects of subcontracting/outsourcing on occupational health and safety: survey evidence from four Australian industries. *Safety Science*, 25(1), 163-178.
- McFarlin, D. B., y Sweeney, P. D. (1992). Research Notes. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Miller, D. T. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54(12), 1053-1060.
- Mueller, C. W., Boyer, E. M., Price, J. L. and Iverson, R. D. (1994) "Employee Attachment and Noncoercive Conditions of Work: The Case of Dental Hygienists". *Work and Occupations*, 21(2), 179-212.
- 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. New York: McGraw-Hill.
- 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. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Phillips, P. A. (1996). Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: Results of an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 347-362.
- Poppo, L., y Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, 19, 853-877.
- Ring, P. S., y Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal* 13, 483-498.
- Robinson, S. L., y Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. En R. J. Lewicki, R. J. Bies, y B. H. Sheppard (Eds), *Research on negotiation in organizations*, Vol. 6, (pp. 3-27). Elsevier Science/JAI Press

- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., y Minton, J. W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. New York: Macmillan.
- 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 Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Sweeney, P. D., y McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 83-98.
- Treviño, L.K., Weaver G. R., y Reynolds S.J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32, 951-990.
- 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. (2006). *Why people obey the law*. Princeton University Press.
- Tyler, T. R., y Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Psychology Press.
- Tyler, T. R., y Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-92.
- 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, Vol. 2 (pp. 595–629). New York: McGraw-Hill.
- Van den Bos, K. (2005). What is responsible for the fair process effect? En J. Greenberg, y J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of organizational justice: Fundamental questions about fairness in the workplace*, (273-300). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Walster, E., Walster, G. N., y Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn and Bacon.
- Walker Jr, O. C., y Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *The Journal of Marketing*, 51(3), 15-33.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., y Suárez-Acosta, M. A. (2014). Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors: The role of ethical leadership. *Journal of business ethics*, 122(4), 537-549.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Aguiar-Quintana, T., y Suárez-Acosta, M. A. (2013). A justice framework for understanding how guests react to hotel employee (mis) treatment. *Tourism Management*, 36, 143-152.

CAPÍTULO III



CAPÍTULO III

Reacciones de los empleados de hotel a la inestabilidad en el empleo: El rol moderador de los niveles de externalización

Resumen: Este estudio examina el rol moderador que puede desempeñar el nivel de externalización que perciben los empleados internos en la intensificación de sus reacciones a la inestabilidad laboral. Este trabajo tiene como primer objetivo extender al sector hotelero el respaldo proporcionado por trabajos previos al impacto de la inestabilidad laboral sobre el comportamiento de los empleados. Así, el trabajo pretende comprobar si el sentimiento de inestabilidad laboral de los empleados de hotel les lleva a) a disminuir sus conductas cívicas (OCB-O) y b) sus conductas desviadas (DWB-O), ambas dirigidas al hotel. En segundo lugar, este estudio comprobará si c) estas reacciones a la inestabilidad laboral en forma de disminución de OCB-O y aumento del DWB-O se verán intensificadas bajo el influjo de un contexto de niveles crecientes de externalización. Los datos fueron extraídos de 215 empleados internos que trabajaban conjuntamente con trabajadores externos en 14 hoteles de Gran Canaria (España). Los resultados de regresiones múltiples jerárquicas confirman que la inestabilidad laboral genera entre los empleados internos del hotel una significativa disminución de su OCB-O y un aumento de su DWB-O. Además, a diferencia del OCB-O, el DWB-O experimentó una fuerte reacción a la inseguridad laboral entre los empleados de hotel que comparativamente percibieron mayores niveles de externalización. Este agravamiento de reacciones contraproducentes de los empleados a la inestabilidad laboral, en contextos de externalización, advierte a los directivos de hotel sobre los obstáculos que la externalización puede encontrar en su camino hacia el éxito.

Palabras clave: Externalización, inseguridad laboral, conducta cívica (OCB), conducta desviada (DWB).

Introducción

Especialmente en el sector de alojamientos turísticos, donde la externalización permite cubrir servicios en prácticamente todas las actividades necesarias para la actividad hotelera, existe una gran escasez de trabajos empíricos previos que analicen, a nivel individual, cómo los empleados de hotel reaccionan ante determinadas percepciones y experiencias motivadas por las decisiones, políticas y prácticas utilizadas en la externalización de su hotel. Si bien existe literatura previa que sugiere que la externalización, especialmente en el sector hotelero (Soltani y Wilkinson, 2010), es una estrategia que parece permitir ahorros significativos en costes (Ansley, 2000; Deans, 2001; Domberger, 1998; Harrison y Kelly, 1993; Hayward, 2002; Simke, 2000; Syvret, 2001), y otras ventajas como la especialización (Domberger, 1998), la flexibilidad organizativa y la capacidad de innovación (Bolat y Yilmaz, 2009; Donada y Nogatchewsky, 2009; Espino-Rodríguez y Gil Padilla, 2005; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Guerrier y Lockwood, 1989; Hemmington y King, 2000; Hottman y Adams, 1996; Johns y Lee-Ross, 1996; Lam y Han, 2005), otros estudios previos no la eximen de potenciales riesgos. Así, la externalización a nivel individual ha sido vinculada con una menor satisfacción y calidad en la vida laboral, y con un menor compromiso organizativo (*e.g.*, Elmuti, Grunewald y Abebe, 2010). Asimismo, Geishecker (2008) demuestra que la externalización aumenta la percepción individual de la inestabilidad laboral entre los trabajadores, la cual ha sido definida como “la impotencia percibida para mantener la continuidad deseada en una situación de amenaza de la estabilidad laboral” (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984, p.438). Desde ese momento y hasta la actualidad son pocos los investigadores que han estudiado la posible asociación entre la externalización y la inestabilidad laboral, particularmente en el contexto hotelero, en donde, por su alta presencia, la externalización se ha llegado a tildar de “parte esencial de la estructura de las operaciones de un hotel” (Wood, 1999:2). Por tanto, aunque el binomio externalización-inestabilidad laboral parece constituir una potencial amenaza

para el éxito de la externalización, prácticamente son inexistentes en la literatura presente los estudios que, desde una perspectiva individual, hayan modelado ambos tópicos de manera conjunta. Las posibles reacciones individuales de los empleados a la inestabilidad en el trabajo en el contexto de la externalización constituyen por tanto, en la actualidad, un área todavía inexplorada que parece demandar más atención.

Dos actuaciones negativas de los empleados a la inestabilidad en el empleo que han sido examinadas en estudios previos son el abandono de conductas cívicas en el trabajo (OCB) y la aparición de la conducta desviada en el trabajo (DWB) (*e.g.*, Chirumbolo, 2014; Reisel *et al.*, 2010; Van den Broeck *et al.*, 2014). El DWB hace referencia a son comportamientos que transgreden de manera significativa las normas organizativas, poniendo en riesgo el bienestar de la organización, de sus miembros, o de ambos (Robinson and Bennett, 1995). Dado que la inestabilidad en el empleo puede verse con facilidad como una situación negativa cuya responsabilidad es atribuible al hotel en su conjunto, estudios previos han encontrado que dicha inestabilidad puede afectar al comportamiento destructivo cuando toma formas dirigidas a la organización. Estos comportamientos que se dirigen a la organización del hotel (DWB-O) pueden incluir llegar tarde al trabajo sin aviso previo y esforzarse poco en el trabajo. Por otro lado, aunque las conductas cívicas en el trabajo dirigidas a la organización del hotel (OCB-O) son por definición un comportamiento constructivo que excede sustancialmente de los roles mínimos exigibles (Organ, 1988), si los empleados renuncian a ella, puede también infringir daños (Podsakoff y MacKenzie, 1997; Rotundo y Sackett, 2002; Wayne *et al.*, 2002). En este caso, los empleados pueden mostrar una falta de lealtad a un hotel que pasa problemas, abandonándolo a su suerte; o no defender al hotel cuando otros empleados lo critiquen.

Los resultados de estudios previos que vinculan la inestabilidad laboral con el rendimiento divergen. Los resultados de un meta-análisis realizado por Sverke *et al.* (2002) sobre la base de 12 estudios que incluyeron el rendimiento,

desvelaron que la inestabilidad laboral no se asocia significativamente con el rendimiento. Sin embargo, más recientemente, Cheng y Chan (2008) acometieron un nuevo meta-análisis para replicar el trabajo de Sverke *et al.* (2002), pero con un enfoque metodológico actualizado y una base de datos mayor. También incluyeron las diferencias de la antigüedad en la empresa, la edad, y el género en la relación entre precariedad laboral y sus consecuencias relacionadas con el trabajo. Una diferencia principal entre los hallazgos de Cheng y Chan (2008) y Sverke *et al.* (2002) es la asociación negativa significativa entre la inestabilidad laboral y el rendimiento. Esta última evidencia es confirmada por el vínculo significativo encontrado por investigaciones más recientes entre la inestabilidad laboral y los comportamientos desviados (DWB) y/o los comportamientos cívicos (OCB) (Chirumbolo, 2014; Van den Broeck *et al.*, 2014; Feather y Rauter, 2004; Reisel *et al.*, 2010; entre otros). Numerosos han sido los trabajos anteriores que han proporcionado una explicación para estos resultados divergentes. Algunos autores han sugerido que la fuerza de las correlaciones entre la inseguridad laboral y el desempeño de las tareas varía significativamente entre diferentes estudios de manera significativa debido a que otros factores influyen en estas relaciones. De hecho, desde la literatura entre la inestabilidad laboral y la conducta desviada (DWB) y/o la conducta cívica (OCB), se ha sugerido que existen una diversidad de mediadores o moderadores, incluyendo el rasgo personal honestidad-humildad (Chirumbolo, 2014), las necesidades psicológicas (Van den Broeck *et al.*, 2014), el estatus laboral (Feather y Rauter, 2004), y la satisfacción laboral (Reisel *et al.*, 2010), entre otros.

Basándonos en el estudio de Geishecker (2008), el cual considera que la externalización internacional aumenta la percepción individual de la inseguridad laboral, sugerimos que el aumento de los niveles de externalización hotelera es un moderador más que intensificará las respuestas de los empleados internos a la inestabilidad laboral, en formas que son destructivas para los objetivos del hotel. Nos basaremos en la teoría de unitarismo, derivado de Alan

Fox (1966), que hace hincapié en los intereses comunes de todos los miembros de una organización. Nuestro argumento es que, como los empleados subcontratado⁴ suelen estar en una posición de debilidad en un contexto de externalización (por ejemplo, Clott, 2004; Geishecker, 2008; Goldschmidt, y Schmieder, 2014; Mayhew *et al.*, 1997) y debido a existencia de intereses comunes entre todos los miembros de un hotel, los empleados internos estarán más dispuestos a expresar su preocupación por la inestabilidad laboral. Como resultado de ello, a medida que aumenta el nivel de externalización, los empleados internos encontrarán más razones para reaccionar ante esta situación. Estarán impulsados por un "efecto espejo", y responderán en contra del "hotel inseguro" con un aumento de la conducta desviada en contra de los objetivos de dicho hotel.

En conclusión, el objetivo principal de este estudio consiste en ampliar los resultados previos encontrados en las investigaciones sobre inestabilidad laboral, confirmando el impacto de la inestabilidad laboral en la disminución de la conducta cívica (OCB-O) y el incremento de la conducta desviada (DWB-O) dirigidos al hotel. Por tanto, examinaremos el papel moderador del aumento de los niveles de externalización percibidos por los empleados internos pueden ejercer en la relación entre la inestabilidad laboral para disminuir el OCB-O y aumentar el DWB-O, ambos dirigidos al hotel. Antes de comprobar nuestras predicciones, en relación a los efectos que produce la percepción de la inseguridad laboral en la disminución del comportamiento cívico (OCB-O) y la conducta desviada (DWB-O) (H1ab), y el nivel de externalización percibida como moderador en esas relaciones (H2ab), proporcionaremos evidencias empíricas de que todas las variables utilizadas en el estudio representan constructos diferentes. Finalmente, propondremos las implicaciones teóricas y prácticas que se deriven de los hallazgos obtenidos.

⁴ En este trabajo, se utilizarán como sinónimos los términos externalización y subcontratación y, por tanto, empleados externos y empleados subcontratados.

Revisión teórica e hipótesis

La reciente explicación que Van den Broeck *et al.* (2014) ofrece a la relación entre la inestabilidad laboral y el DWBO, se basa en el argumento de que son comportamientos voluntarios (Bennett and Robinson, 2000) y, por tanto, los fenómenos motivacionales como la frustración de necesidades psicológicas pueden jugar un papel significativo en provocar dichas reacciones. De manera similar, Reisel *et al.* (2010) sugiere que la inestabilidad laboral puede afectar al OCB-O basándose en el papel mediador de la satisfacción laboral, siendo finalmente sustentado por sus resultados obtenidos. Por otro lado, Chirumbolo (2014) sostiene que la inestabilidad laboral es un estresor. Encontró respaldo a la relación entre la inestabilidad laboral y una mayor presencia de actitudes y comportamientos negativos hacia la organización, tales como el DWB-O, con el rasgo de la personalidad honestidad-humildad actuando como moderador en este enlace. En cambio, Feather y Rauter (2004) examinaron el OCB-O en una muestra de profesores de escuela con contratos de trabajo fijo y con contratos de duración determinada. Aunque los autores no hacen predicciones específicas sobre las relaciones entre OCB-O y los sentimientos de inseguridad, la correlación entre OCB-O y la inestabilidad laboral fue positiva para los profesores con contratos de duración determinada, pero negativo para los fijos, argumentándose que en una situación de precariedad laboral los trabajadores tenderán a más OCB-O.

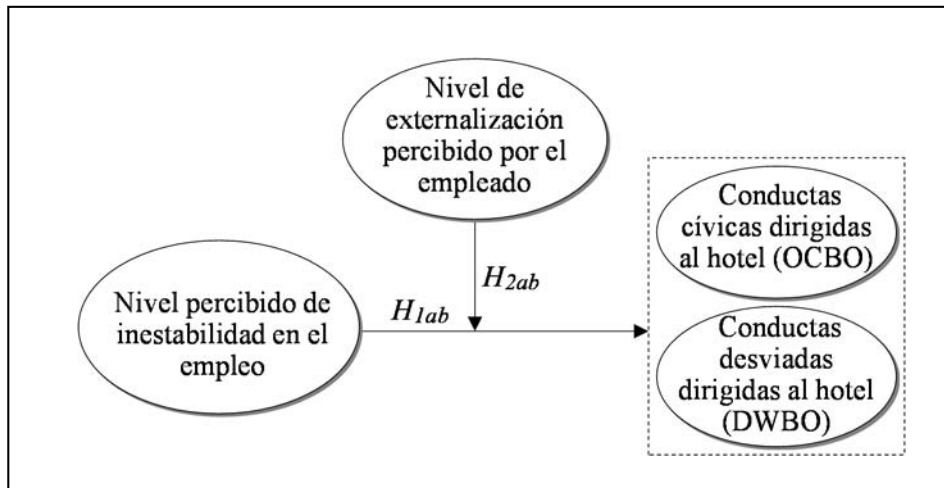
Basándonos en estos estudios que avalan los efectos de la inseguridad laboral en DWB-O y OCB-O, también esperamos que nuestra muestra de empleados internos de hoteles muestre relaciones significativas entre los sentimientos de inestabilidad laboral y la disminución de la conducta cívica (OCB-O) y las conductas destructivas (DWB-O), ambas dirigidas al hotel, para así extender a la industria hotelera los hallazgos previos de la literatura en este sentido (ver Figura 1). Por tanto,

H1a: Las percepciones de inseguridad laboral estarán asociadas con disminución de niveles de OCB-O.

H1b: Las percepciones de inseguridad laboral estarán asociadas con incremento de niveles de DWB-O.

Figura 1

Modelo propuesto de la precariedad laboral en el sector hotelero, en el cual niveles de crecimiento de externalización percibida modera la reacción de los empleados a la inseguridad a través de comportamientos destructivos



El rol moderador del nivel de externalización hotelera

Como se señaló anteriormente, gran parte de la investigación previa ha sugerido que la fuerza de las correlaciones entre la precariedad laboral y el desempeño de las tareas de trabajo varía entre estudios de manera significativa, debido a que otros factores influyen en estas relaciones. Investigaciones previas señalan que los empleados externos están en una posición de debilidad en el contexto de la externalización. Así, por ejemplo, se sugiere que dichos los empleados pudieran ser vistos por el resto de la plantilla como empleados mal pagados (Clott, 2004; Goldschmidt, y Schmieder, 2014), con pocos sentimientos de seguridad (Geishecker, 2008), y con una mayor exposición de

su salud a los riesgos laborales (Mayhew *et al.*, 1997). Dado que especialmente los empleados subcontractados pueden ser el foco de muchos efectos adversos de la externalización de un hotel, si están trabajando simultáneamente con empleados internos, parecen poder constituirse en un colectivo con elevadas posibilidades de transmitir una imagen de debilidad. Debido a que el personal interno son testigos excepcionales de estas posibles adversidades en un hotel, en la medida en que su percepción de los niveles de externalización aumente, intensificarán más las reacciones hacia la inestabilidad laboral, actuando así como variable moderadora en esta relación.

Tal y como hemos afirmado, para este trabajo tomamos como referencia la teoría del unitarismo para justificar la moderación predicha anteriormente. El unitarismo se deriva de la obra del sociólogo industrial Alan Fox (1966), que identificó una perspectiva sobre el empleo que se centra en los intereses comunes de todos los miembros de una organización. Asume que todos los miembros de una organización tienen objetivos compatibles, un propósito común y un único interés (unitario). Sobre esta base, en la medida que los niveles de externalización en un hotel aumenten y, en consecuencia, pongan en más riesgo los intereses de los empleados subcontractados, sugerimos que los intereses compartidos de todos los miembros de un hotel se verán perjudicados también. En este sentido, las reacciones de los empleados internos pueden seguir una especie de "efecto espejo." Este "efecto espejo" (por ejemplo, Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997) que apunta a su origen en el unitarismo (Fox, 1966), sugiere la existencia de intereses comunes y superpuestas entre en los empleados internos y externos, ya sea porque los trabajadores internos se sienten movidos a evitar el riesgo de ser "los siguientes en la lista" de un destino similar (para una revisión, ver Skarlicki y Kulik, 2005) o movidos incluso por la obligación moral (Folger, 1995). Esto es coherente con la reciente obra de Sora *et al.* (2012), la cual empíricamente demuestra la existencia de una percepción colectiva de inestabilidad en el trabajo dentro de las organizaciones, denominada como "clima de inestabilidad en el empleo". A través de sus

interacciones, las percepciones individuales de inestabilidad en el empleo tienden a homogeneizarse, compartirse, y a formar intereses superpuestos, de modo que la inestabilidad laboral de los empleados internos se convierte un "reflejo" de la preocupación de los compañeros de trabajo externalizados por la amenaza a la continuidad de sus puestos de trabajo (véase también, Sora *et al.*, 2009). Sin embargo, la pregunta ahora es por qué esta interacción entre la inestabilidad laboral y la externalización puede dar lugar a comportamientos destructivos en mayor medida.

Investigaciones previas sobre la intervención de terceros sugiere que los empleados que no son objetivo de malos tratos, pero son testigos de ellos, están dispuestos a responder de una manera similar a como si fueran víctimas de la misma situación (*e.g.*, Lind *et al.*, 1998; Sheppard *et al.*, 1992; Tyler y Smith, 1998; Walster *et al.*, 1978). Debido a que los empleados internos de los hoteles a menudo actúan como terceras partes en el lugar de trabajo, pueden estar al tanto de los desaires y acontecimientos negativos experimentados por los empleados externos a causa de su débil posición (*e.g.*, Clott, 2004; Geishecker, 2008; Goldschmidt y Schmieder, 2014; Mayhew *et al.*, 1997). De acuerdo con la teoría de la intervención de terceros, ya sea como víctimas o meros observadores de los efectos nocivos de la externalización sobre los empleados externos, la dinámica del intercambio social (Blau, 1964) debe conducir a los empleados internos a responder en consecuencia. Las especificidades de la industria hotelera refuerzan la probabilidad de esta acción. Así, debido a los altos niveles de dependencia de tareas en el sector hotelero (Gittell y Douglass, 2012; Grant y Patil, 2012), los empleados internos son particularmente conscientes de los efectos de la externalización sobre los empleados externos, ya que básicamente quieren asegurar el éxito del equipo, y el apoyo mutuo juega aquí un papel clave. Como resultado, los empleados internos intensificarán sus reacciones a la inestabilidad laboral, mostrando una mayor conducta destructiva dirigida al hotel (ver Figura 1).

En resumen, en la medida en que se percibe que la externalización crece en un hotel, proponemos que la posible débil posición de los empleados externos en el contexto de la externalización será más evidente. Por lo tanto, los empleados internos estarán más expuestos al contagio (Fox, 1966). Como resultado, las reacciones de los empleados internos a las sensaciones de inestabilidad tienden a exacerbarse. Por su propio interés y en nombre de sus compañeros externos, los empleados internos pagarán a la dirección del hotel con la misma moneda y, por tanto, intensificarán sus reacciones en forma de comportamientos destructivos hacia el hotel (véase la Figura 1). Por tanto,

H2a: Cuanto mayor sea la percepción de los niveles de externalización por parte de los empleados internos, en mayor medida su sentimiento de inestabilidad laboral les llevará a disminuir su OCB-O.

H2b: Cuanto mayor sea la percepción de los niveles de externalización por parte de los empleados internos, en mayor medida su sentimiento de inestabilidad laboral les llevará a aumentar su DWB-O.

Metodología

Procedimiento y características de la muestra

Los datos fueron recogidos de 215 empleados internos de catorce hoteles en Gran Canaria (España). Gran Canaria recibe cada año algo más de 3 millones de turistas al año, siendo los países europeos sus principales mercados de origen. Los turistas británicos y alemanes representan el 41% del total y los escandinavos el 28%. Los cuestionarios fueron recogidos de una muestra que se distribuye en cuatro hoteles de tres estrellas (28.6%), ocho hoteles de cuatro estrellas (57.1%) y dos hoteles de cinco estrellas (14.3%). La plantilla de dichos hoteles estaba comprendido entre 31 y 211 empleados, con lo cual la tasa de respuesta ronda entre el 19% y el 56%, un 23% de media. La mano de obra del hotel subcontratada oscilaba entre el 14% y el 18,5%, los cuales trabajan conjuntamente con los empleados internos, interactuando con ellos a diario. Las

funciones de los empleados subcontratados consistían principalmente en las actividades de animación, seguridad, limpieza de las áreas comunes, primeros auxilios, jardinería, y mantenimiento de la piscina, entre otros. También se pudo comprobar que la remuneración de los empleados subcontratados estaba por término medio entre un 15% y 20% por debajo del salario medio de los empleados internos.

Tras la aprobación de la dirección de los hoteles investigados, se distribuyeron las encuestas entre empleados internos que trabajaban conjuntamente con empleados externos elegidos aleatoriamente durante su tiempo de trabajo, y se les solicitaban que rellenaran los cuestionarios en diferentes lugares y situaciones dentro del hotel, para evitar sesgos en las respuestas debido a condiciones contextuales incontroladas. Los encuestadores rechazaron a aquellos empleados que no cumplieran con el criterio de llevar seis o más meses trabajando en el hotel de forma que hubieran pasado por un periodo de socialización.

En total, 320 empleados aceptaron responder al cuestionario, que se administró durante un descanso de su jornada laboral. No ofrecimos ningún incentivo que no fuera el asesoramiento cara a cara cuando era necesario. La muestra comprendía un 45% de hombres y un 55% de mujeres. El 32.2% tenía menos de 35 años, y el 29.9% era mayor de 55 años. Además, el 64.5% era empleado con contrato fijo, y el resto era personal temporal. Finalmente, el 17.6% de los encuestados sólo tenían estudios primarios, mientras que el 31.0% universitarios. Se obtuvo 215 respuestas válidas, después de que 105 fueran rechazadas por cumplimentación incorrecta, incompleta, o información incoherente.

Los datos recogidos fueron analizados utilizando el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS. Para comprobar las predicciones de las hipótesis se utilizaron análisis de regresiones múltiples jerárquicas (Aiken y West, 1991), y usamos el análisis factorial exploratorio (AFE) para asegurar que las variables

del estudio son cuatro constructos diferentes, distribuyéndose sus ítems de acuerdo con la estructura esperada de cuatro factores. Las estadísticas descriptivas incluyen la media y la desviación típica de todas las variables en estudio. El alfa de Cronbach se calculó para evaluar la fiabilidad de las escalas.

Medidas

Los ítems fueron medidos a través de una escala tipo Likert de 7 puntos, que va desde 1 (nada de acuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). Los valores de las alfas de Cronbach aparecen en la Tabla 1.

Inestabilidad laboral. Este constructo fue medido a través de una escala de cuatro ítems de Lee *et al.* (2008) más un ítem “Siento que puedo ser presionado para que acepte un acuerdo y causar baja en mi hotel”, que se incluyó para reflejar mejor la realidad del mercado laboral de las Islas Canarias. Otra de las preguntas fue: “Siento que el futuro de mi departamento o área es incierto”.

Nivel de externalización percibida. Construimos una escala de 5 ítems desarrollada a partir de la literatura sobre externalización (p.ej., Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Gilley y Rasheed, 2000; Poppo y Zenger, 1998) para medir la percepción de los niveles de externalización del hotel. Ítems incluyen: “Un alto porcentaje de trabajadores internos han sido sustituidos por subcontratados”.

OCBO. Adaptamos los ocho ítems relacionados con el OCB-O de los 16 ítems de la escala OCB propuesta por Lee y Allen (2002) en contextos hoteleros, los cuales, a su vez, fueron tomados de otras escalas de la literatura (e.g., Konovsky y Organ, 1996). Un ejemplo de un ítem de OCB-O: “Intento ofrecer ideas para mejorar el funcionamiento del hotel”.

DWBO. Se utilizó una escala de doce ítems desarrollado por Bennett y Robinson (2000) para evaluar la conducta desviada del empleado dirigida hacia

la organización (DWB-O). Las características especiales del colectivo de los empleados del hotel y su organización nos llevaron a seleccionar seis ítems relacionados con el DWBO. Un ejemplo de los ítems es: “He puesto poco esfuerzo en mis tareas”.

Variables de control. Basándonos en la literatura, tuvimos en cuenta 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) que podrían co-variarse con nuestras variables dependiente e independientes (p. ej., Aquino *et al.*, 2004).

Resultados

La Tabla 1 muestra los resultados del análisis factorial exploratorio. Como puede verse, todos los ítems cargaron adecuadamente en los factores esperados, con valores propios mayores que 1, Kaiser-Meyer-Olkin es mayor que .5 (KMO > .5) y sin cargas cruzadas superiores a .2, y explicando 65.808% de la varianza total. El test de esfericidad de Bartlett resultó significativo ($p < .001$). Los coeficientes alfa tomaron valores entre .865 y .921, por encima del .70 recomendado (Nunnally, 1978). Usamos un análisis de componentes con rotación Varimax (la Tabla 1 muestra este AFE en detalle). Estos datos permiten aceptar como diferentes los cuatro constructos utilizados como variables dependientes en este estudio (inseguridad, externalización, OCB-O, y DWB-O).

Después de que todos los ítems de los constructos de este estudio fueran analizados factorialmente (AFE), extrajimos la media de todas las puntuaciones de los ítems que formaban parte de cada constructo. Estas variables promediadas representan la variable independiente (inestabilidad) y la moderadora (externalización) en el modelo propuesto que se muestra en la

Figura 1. Los ítems de comportamiento cívico (OCB-O) y desviado (DWB-O) también se promediaron y definieron las variables dependientes en la Figura 1.

Tabla 1

Análisis factorial exploratorio de las variables dependientes del estudio

	F1	F2	F3	F4
<i>(F1) Nivel percibido de inseguridad en el empleo</i>				
<i>(Valor propio = 4.5; % Varianza explicada = 17.95; $\alpha = .878$)</i>				
Siento que puedo ser despedido de mi hotel	.834	-.005	.094	-.136
Siento que puedo ser cesado en mi trabajo temporalmente	.836	-.019	.039	-.121
Siento que puedo ser presionado para que acepte un retiro anticipado	.780	.042	.285	-.075
Siento que mi hotel puede prescindir de mí durante mucho tiempo	.766	.030	-.050	-.070
Siento que puedo ser presionado para que acepte un acuerdo y causar baja en mi hotel	.745	.020	.380	-.022
Siento que el futuro de mi departamento o área es incierto	.652	.079	.094	-.113
<i>(F2) Nivel de externalización percibido</i>				
<i>(Valor propio = 4.3; % Varianza explicada = 17.1; $\alpha = .921$)</i>				
Una gran parte del personal de este hotel proviene de servicios contratados	.063	.808	.157	.037
Muchos departamentos de mi hotel dependen de empresas externas	.051	.862	.045	.004
El volumen de servicios que este hotel ha externalizado es alto	-.015	.892	.053	.063
Un gran número de mis compañeros son trabajadores subcontratados	.012	.892	.070	-.028
Un alto porcentaje de trabajadores internos han sido sustituidos por subcontratados	.021	.884	.020	-.080
<i>(F4) Civismo dirigido al hotel (OCBO)</i>				
<i>(Valor propio = 3.8; % Varianza explicada = 15.3; $\alpha = .865$)</i>				
Procuró comportarme con lealtad hacia el hotel	-.062	.057	.819	-.110
Apoyo los avances y las mejoras del hotel	-.038	-.075	.772	-.047
Tengo mucho interés por la imagen que el hotel puede dar	-.132	-.028	.757	-.058
Hago cosas que no se me exigen, pero que ayudan a dar una buena imagen del hotel	.013	-.008	.740	-.010
Hago cosas para proteger al hotel de posibles problemas	.067	-.020	.736	-.128
Muestro orgullo cuando represento a mi hotel en la calle	-.314	.054	.715	.000
Defiendo el hotel ante otros que lo critican	-.283	.067	.613	.053
Intento ofrecer ideas para mejorar el funcionamiento del hotel	-.042	-.022	.585	-.171
<i>(F3) Desviación dirigida al hotel (DWB0)</i>				
<i>(Valor propio = 3.9; % Varianza explicada = 15.4; $\alpha = .919$)</i>				
Me he tomado demasiado tiempo libre	.156	.101	-.078	.873
He puesto poco esfuerzo en mis tareas	.124	.079	-.101	.868
He trabajado menos de lo que debiera	.070	.088	-.031	.854
No he seguido, por diferentes motivos, las instrucciones de mi/s jefe/s	.136	.020	-.091	.804
He llegado tarde sin avisar	.108	.006	-.124	.804
Me he evadido en exceso fantaseando o pensando en cosas personales	.052	.089	-.049	.777
<i>% Varianza total explicada = 65.808</i>				
<i>Kaiser-Meyer-Olkin = .847</i>				
<i>Rotación Varimax</i>				
<i>Test esfericidad Bartlett (Chi-cuadrado aprox = 2,891.569; gl=300; Sig. = .000)</i>				

La Tabla 2 muestra las medias, desviaciones típicas, fiabilidades y correlaciones (*r*) de las medidas de todas las variables. Los resultados del análisis de la correlaciones sugieren que, principalmente en relación con H1, las variables correlacionaron significativamente en las direcciones esperadas.

Tabla 2
Medias, Desviaciones Típicas, Correlaciones y Fiabilidades

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Género	1.55	.50	----					
2. Edad	2.88	1.07	-.053	----				
3. Inestabilidad empleo	2.79	1.52	-.109	.088	(.878)			
4. Nivel externalización	3.03	1.47	-.011	-.093	.084	(.921)		
5. Civismo al hotel (OCBO)	5.99	.85	.054	.088	-.253***	-.023	(.865)	
6. Desviación hotel (DWBO)	2.50	1.56	-.124	.120	.300***	.165*	-.205**	(.919)

Nota. Los números entre paréntesis de la diagonal principal son coeficientes alfa. Género (1=hombre, 2=mujer) y edad (1=hasta 25años; 2=entre 26 y 34años; 3=entre 35 y 44 años; 4=entre 45 y 54 años; 5=entre 55 y 65 años; 6=más de 65 años). N=215. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

A continuación, se realizaron análisis de regresiones múltiples jerárquicas (Aiken y West, 1991) para comprobar las hipótesis establecidas, considerando modelos con OCB-O y DWB-O como variables dependientes (Tabla 3). En dichos modelos, se comprobó primero los efectos principales de la inseguridad en OCB-O (H1a) y DWB-O (H1b) para luego examinar los efectos interactivos de la externalización sobre la relación entre la inseguridad y OCB-O (H2a) y DWB-O (H2b). Se generaron por tanto tres modelos. Primero, en el Paso 1 fueron introducidas las variables de control, a continuación, en el Paso 2 se añadió la variable inestabilidad. Los resultados del Paso 2 hacen posible inspeccionar las hipótesis H1a y H1b al comprobar si la inseguridad tiene efectos principales en OCB-O y DWB-O. Por último, finalizamos los cálculos añadiendo en el Paso 3 interacciones a dos bandas. Las variables fueron tipificadas para reducir la multicolinealidad (Aiken and West, 1991).

Tabla 3
Resultados del análisis de regresiones múltiples jerárquicas

y	Civismo dirigido al hotel (OCBO)				Desviación dirigida al hotel (DWBO)			
	β	Standard Error	t	Sig.	β	Standard Error	t	Sig.
<i>Paso 1</i>								
Género	.064	.149	.432	.666	-.271	.148	-1.832	.069
Edad	.056	.071	.787	.433	.099	.070	1.416	.159
R^2	.004				.032*			
<i>Paso 2</i>								
Género	-.014	.142	-.102	.919	-.212	.145	-1.459	.146
Edad	.075	.067	1.120	.264	.085	.068	1.236	.218
Inestabilidad empleo	-.323	.071	-4.524***	.000	.245	.073	3.359***	.000
ΔR^2	.105***				.059***			
<i>Paso 3</i>								
Género	-.033	.143	-.234	.815	-.174	.142	-1.229	.221
Edad	.065	.068	.957	.340	.115	.068	1.704	.090
Inestabilidad empleo	-.336	.072	-4.655***	.000	.264	.072	3.681***	.000
Nivel externalización	-.058	.074	-.789	.431	.185	.073	2.519*	.013
Inestabilidad x Externalización	-.106	.077	-1.364	.174	.183	.077	2.373*	.019
ΔR^2	.012				.057**			
R^2 ajustada	.096***				.123***			
F(5, 215)	4.752***				5.966***			

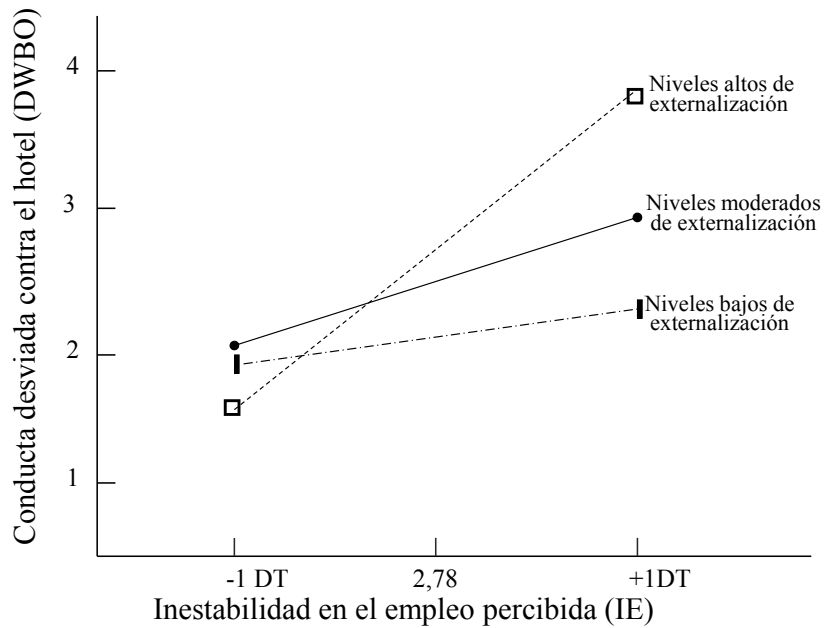
N=215. Niveles de significación: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tal y como muestra la Tabla 3, como variable independiente, la inestabilidad laboral tiene un efecto negativo significativo sobre OCB-O ($\beta = -.323$; $p < .001$) y positivo sobre DWB-O ($\beta = .245$; $p < .001$). Estos datos respaldan H1a y H1b. La Tabla 3 también muestra cómo las interacciones en ambos sentidos explican una cantidad significativa de varianza incremental en el caso de los modelos de inseguridad-OCBO ($\Delta R^2 = .105$; $p < .001$) y en inseguridad-DWBO ($\Delta R^2 = .059$; $p < .001$), y cuando la externalización es introducida como variable moderadora, en el caso del modelo externalización-DWBO ($\Delta R^2 = .057$; $p < .01$), pero no en el caso del modelo externalización-OCBO ($\Delta R^2 = .012$; p ns).

Un análisis de las interacciones individuales en ambos sentidos también reveló un efecto moderador significativo entre inseguridad y externalización sobre DWB-O ($\beta=.183$; $p=.019$), pero no sobre OCB-O ($\beta=-.106$; p ns). Estos datos respaldan H2b.

Figura 2

Efectos de la interacción entre la inestabilidad en el empleo y los niveles percibidos de externalización, sobre la conducta desviada contra el hotel



Finalmente, representamos gráficamente la naturaleza de las diferentes interacciones sobre DWB-O incluyendo las percepciones de inseguridad y externalización. Siguiendo el método recomendado por Aiken y West (1991), se eligieron valores de las variables 1 DT 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 el DWB-O. En la Figura 2, a la inseguridad se

le calculó una regresión en DWB-O para tres niveles diferentes de externalización. Como se puede apreciar, las pendientes fueron más pronunciadas a medida que la percepción sobre el nivel de externalización aumentaba de baja a alta externalización. Esto significa que a medida que el nivel de externalización aumenta, en mayor medida la inestabilidad alienta el DWBO.

Discusión

Estudios empíricos previos han sido poco claros en proporcionar una respuesta sobre cómo los empleados internos reaccionan a la inseguridad laboral cuando se enfrentan a procesos de externalización. El trabajo de Geishecker (2008) indica que la externalización aumenta la percepción individual de la precariedad laboral entre los empleados. Sin embargo, Geishecker (2008) deja desatendidas de estudio las posibles reacciones de los empleados a esas percepciones de inseguridad laboral. Este estudio proporciona cierto apoyo a las predicciones en este sentido que puede contribuir a llenar este vacío. Así, los resultados indican que la externalización puede llevar a los empleados a que intensifiquen su respuesta a la inestabilidad laboral en forma de aumento del DWB-O. El hecho de que la externalización puede ser un contexto en el que los empleados internos desarrollen reacciones más elevadas de DWB-O ofrece una contribución muy significativa a la literatura, ya que puede estar sugiriendo que el éxito de la externalización puede verse amenazada por la inseguridad laboral. En general, este estudio ofrece diversas implicaciones teóricas para la literatura de la industria hotelera basadas en la forma en que el modelo propuesto predice los efectos interactivos de la externalización sobre la relación entre la precariedad laboral y el DWB-O. Igualmente importantes son los nuevos cursos de acción específicos que los resultados de este estudio sugieren para los directivos de hoteles. Finalmente, el trabajo abre diversas vías para la investigación futura.

En primer lugar, tal y como investigaciones previas ha sugerido (*e.g.*, Zoghbi-Manrique-de-Lara y Suárez-Acosta, 2014), los empleados a menudo asumen el papel de observadores en una organización, y pueden hacer juicios y responder a la forma en que son tratados los compañeros de trabajo con quienes trabajan conjuntamente. Miembros del personal internos pueden actuar como terceras partes en el proceso de externalización y, en virtud de los crecientes niveles de externalización, pueden percibir signos de un aumento del malestar de los empleados externos y, en última instancia, reaccionar con DWB-O. Por lo tanto, en la medida en que la estrategia de externalización se hace más presente en un hotel, el aumento de las reacciones en forma de DWB-O puede ser un indicador de un cierto deterioro del grupo de trabajo, donde (un mayor número de) empleados externos tienen experiencias negativas. Los resultados parecen sugerir que los empleados internos harán algo para contrarrestar tal situación en el trabajo y, responsabilizando a su hotel, reaccionan con DWB-O a sus sentimientos de inestabilidad con más fuerza. Esto es consistente con la correlación nula entre inestabilidad laboral y externalización reflejada en la Tabla 2, lo cual sugiere que básicamente la externalización no supone para los empleados internos una amenaza, y que la motivación para reaccionar contra ella debe buscarse fuera de los sentimientos de inestabilidad. A pesar de esta aparente inexistencia de interés propio por parte de los empleados internos, los resultados son insuficientes para afirmar que el personal interno actúe solamente por sentimientos de empatía o preocupación por sus compañeros de trabajo externos, pues el interés propio puede estar también presente. En esta línea parece situarse Chaikin y Darley (1973) cuando sugieren que los empleados pueden ayudar a los compañeros que han sido despedidos para tratar de evitar el riesgo de ser los "siguientes en la lista" en sufrir la misma suerte (para una revisión, ver Skarlicki y Kulik, 2005). El respaldo del papel moderador del nivel de percepción de la externalización sugiere, por tanto, que el fenómeno de la externalización puede dar forma a un sentimiento mixto colectivo en todos los miembros de un hotel (Fox, 1966), lo que puede provocar

en los empleados internos respuestas contra el hotel empáticas y/o de naturaleza *quid pro quo* en forma de DWB-O.

En segundo lugar, los académicos de la conducta de servicio no han logrado desarrollar modelos que se centren principalmente en un nivel de análisis individual y que desarrollen cómo los miembros del personal interno actúan como observadores del proceso de externalización. El respaldo encontrado a los efectos de interacción de la externalización con la inseguridad laboral sobre el DWB-O desde una perspectiva individual, permite a este estudio hacer una contribución importante a este respecto. Además, este impacto de la externalización en el comportamiento individuo en un hotel contribuye al desarrollo de la literatura de la inestabilidad en el empleo en el sector hotelero. Como algunos autores han sugerido, la fuerza de las correlaciones entre la precariedad laboral y el desempeño de las tareas de trabajo varían de manera significativa entre estudios, y ello puede deberse otros factores que influyen en estas relaciones (*e.g.*, Cheng y Chan, 2008). El modelo propuesto de la externalización como nueva variable moderadora en la relación entre precariedad laboral y comportamiento organizativo, hace una contribución a ambas literaturas y permiten que se complementen. En este sentido, Van den Broeck *et al.* (2014) ha sugerido que la frustración de las necesidades psicológicas pueden jugar un papel significativo en provocar reacciones de DWB-O, y Chirumbolo (2014) que la inestabilidad laboral puede actuar sobre el DWB-O como un estresor. Un atenta mirada a nuestro modelo, en donde la externalización agrava aún más las reacciones adversas de los empleados a la inseguridad laboral en forma de DWB-O parece no descartar la posibilidad de que ambos mecanismos de acción antes mencionados (*i.e.*, necesidades y estrés) pudieran estar presentes en el efecto moderador respaldado. Por contra, aunque estudiamos la externalización desde una perspectiva individual, es decir, cómo son percibidos sus niveles por los empleados internos, la externalización no es en sí un fenómeno individual. Más bien, la externalización parece fenómeno de mayor nivel dentro de las

organizaciones hoteleras que estimula un complejo entramado de actitudes y comportamientos individuales negativos hacia el hotel.

En último lugar, a la vista de lo poco estudiada que está la externalización a nivel micro-social en la industria hotelera (y más concretamente, la inestabilidad laboral), la literatura previa sobre comportamiento organizativo parece poder proporcionar implicaciones prácticas de gran utilidad para gestionar con mayor eficacia la externalización desde una óptica individual. Basándonos en los resultados del estudio, una estrategia útil para reforzar una respuesta positiva del empleado hacia la externalización consistiría en tratar de evitar simplemente sensaciones de inseguridad. Sin embargo, a la luz de los resultados, deben señalarse ciertas matizaciones a esta básica actuación. Así, las estrategias directivas deben tener en cuenta que no sólo propiciando sentimientos de seguridad en los empleados internos se contribuye al éxito de la externalización. Además, el encuentro y la interacción de empleados internos con los empleados externos parecen poder constituir una peligrosa circunstancia para el éxito de la externalización. Así, por ejemplo, los eventos “visibles” de la externalización durante su implantación y gestión deben ser objeto de cuidadoso control. Aunque los resultados no respaldan inequívocamente que el efecto moderador de externalización percibida esté vinculado, por ejemplo, con una falta de respeto verbal con el empleado externo o con su tratamiento desconsiderado, estos parecen ser parte de los eventos negativos que favorecen las reacciones de DWB-O de los internos cuando los visualizan. Los directivos deberían pues alertar de este riesgo de visualización a los mandos intermedios y supervisores, porque el maltrato de empleados subcontratados puede llevar a los internos a reaccionar a la inestabilidad laboral con más fuerza, minando el buen funcionamiento de la externalización. Finalmente, tal y como Yap y Webber (2015) señalan, las prácticas de liderazgo juegan un papel determinante en crear una cultura corporativa positiva en un entorno laboral donde empleados internos y externos trabajan constantemente juntos. Este caso de estudio cualitativo plantea acciones específicas, como crear

un entorno de “diversión” o uno en el que intente tejer lazos familiares con todos los miembros del equipo, podrían ser una base de partida para desarrollar acciones en la industria hotelera que minimicen el indeseable efecto que produce la interacción entre inestabilidad laboral y externalización sobre el DWB-O.

Recapitulando las preguntas planteadas pero no resueltas en este estudio sin duda podríamos sugerir bases para futuras investigaciones. En primer lugar, todas las formas de justicia organizativa, pero principalmente la justicia interpersonal hacia los compañeros, pueden tener una capacidad de moderar la relación principal propuesta en este estudio. Por lo tanto, las relaciones entre la inseguridad laboral y OCB-O/DWB-O podrían ser moderadas por la justicia interpersonal hacia los compañeros externos, lo que sugiere nuevas vías de futura investigación que principalmente se centre en un nivel de análisis individual. Por otra parte, la inclusión de la justicia distributiva junto a la justicia interpersonal como variables moderadoras hacia los compañeros de trabajo externos podría recoger algunas de las razones por las que este trabajo ha teorizado el efecto moderador de la externalización en la relación precariedad laboral-DWBO como, por ejemplo, sueldos comparativamente más bajos (Clott, 2004; Goldschmidt, y Schmieder, 2014), la precariedad laboral (Geishecker, 2008), una mayor exposición a los riesgos de salud y de trabajo (Mayhew *et al.*, 1997), y así sucesivamente. Por último, la investigación futura podría centrarse en los niveles de proximidad física de los empleados internos de la víctima externa como un factor que es probable que conduzca a una mayor identificación con la víctima y desempeñar así un papel moderador más allá de los resultados de este estudio.

Finalmente, en relación a las limitaciones, reconocemos que este estudio tiene debilidades. En primer lugar, se utilizó una metodología transversal, lo que aumenta la probabilidad de que el estudio pueda sufrir sesgos al utilizar una única fuente. Por otro lado, los empleados utilizados en el estudio tienen ciertas condiciones de trabajo y normas que a menudo son inherentes a las

peculiaridades de los trabajadores en el sector hotelero. En consecuencia, el funcionamiento de los constructos utilizados en nuestro estudio, así como sus implicaciones, podrían variar en otras instituciones y en otros contextos sectoriales.

En conclusión, este estudio contribuye a una mejor comprensión de la influencia de la inestabilidad laboral en el éxito de la externalización. Diferenciando entre trabajadores internos y externos, los resultados respaldan la precariedad laboral como un fenómeno capaz de producir un empeoramiento de las reacciones contraproducentes de los empleados internos a la inestabilidad laboral, en la medida en que los niveles de externalización percibidas aumentan. Este mayor impacto significativo sobre las conductas desviadas de los empleados internos hacia el hotel (DWB-O) sugiere a los directivos hoteleros acciones sobre cómo la inestabilidad laboral debe ser manejada a fin de evitar que interactuando con la externalización socave su éxito.

Referencias

- Aiken, L. S., y West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ansley, M. (2000). Virtual manufacturing. *CMA Management for Strategic Business Ideas* (February), 31-35.
- Bennett, R. J., y Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons
- Bolat, T., y Yilmaz, O. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance: is it myth or reality for the hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 7-23.

- 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.
- Cheng, G. H. L., y Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.
- Chirumbolo, A. (2015). The Impact of Job Insecurity on Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Role of Honesty–Humility Personality Trait. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 149(6), 554-569.
- Clott, C. B. (2004). Perspectives on global outsourcing and the changing nature of work. *Business and Society Review*, 109(2), 153-170.
- Deans, A. (2001). *The best CEOs: cream of the crop*. The Bulletin (November 27), 72–76.
- Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford University Press, Oxford.
- Donada, C., y Nogatchewsky, G. (2009). Emotions in outsourcing. An empirical study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 367–373.
- Espino-Rodríguez, T., y Gil-Padilla, A. (2005). The relationship between leisure outsourcing and specificity: performance and management perception in hotels in the Canary Islands. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 29(3), 396–418.
- Espino-Rodríguez, T., y Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26(5), 707–721.
- Elmuti, D., Grunewald, J., y Abebe, D. (2010). Consequences of outsourcing strategies on employee quality of work life, attitudes, and performance. *Journal of Business Strategies*, 27(2), 177– 203.
- Feather, N. T., y Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.

- Fox, A. (1966) *Industrial Sociology and Industrial Relations*. Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations, Research, Paper No.3: HMSO.
- Geishecker, I. (2008). The impact of international outsourcing on individual employment security: A micro-level analysis. *Labour Economics*, 15(3), 291-314.
- Gilley, K. M., y Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: Analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763–790.
- Gittell, J. H., y Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37(4), 709-733.
- Goldschmidt, D., y Schmieder, J. F. (2014). You're In Then You're Out: The Incidence and Effects of Being Outsourced, *mimeo*, Boston University.
- 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.
- Greenhalgh, L., y Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438-448.
- Guerrier, Y., y Lockwood, A. (1989). Core and peripheral employees in hotel operations. *Personnel Review*, 18(1), 9–15.
- Harrison, B., y Kelley, M. (1993). Outsourcing and the search for 'flexibility'. *Work, Employment and Society*, 7(2), 213-235.
- Hayward, C. (2002). Out of site. *Financial Management*, 16(February), 26-27.
- Hemmington, N., y King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256-261.
- Heskett, J., Sasser Jr., W. E., y Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press.
- Hottman, R., y Adams, J. (1996). Go with what you know: outsourcing – reality or myth? *Bottomline*, 11(7), 22-23.

- Johns, N., y Lee-Ross, D. (1996). Strategy, risk and decentralization in hospitality operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(2), 14-16.
- Lam, T., y Han, M. (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 41-56.
- Lee, K., y Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- Lee, C., Bobko, P., Ashford, S., Chen, Z. X., y Ren, X. (2008). Cross-cultural development of an abridged job insecurity measure. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 373-390.
- 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.
- Mayhew, C., Quintan, M., y Ferris, R. (1997). The effects of subcontracting/outsourcing on occupational health and safety: survey evidence from four Australian industries. *Safety Science*, 25(1), 163-178.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2ª edición. New York: MacGraw Hill.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Published January, Lexington Books.
- 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.
- Poppo, L., y Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, 19, 853-877.
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S. L., Maloles, C. M., y König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational

- citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 74-91.
- 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.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. y Minton, J. W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. New York: Macmillan.
- Skarlicki, D. P., y Kulik, C. (2005). Third party reactions to employee mistreatment: a justice perspective. En B. Staw y R. Kramer (Eds.). *Research in organizational behavior*, Vol. 26 (pp. 183-230).
- Simke, J. (2000). Emerging trends in outsourcing. *CMA Management for Strategic Business Ideas* (February), 26–27.
- Soltani, E., y Wilkinson, A. (2010). What is happening to flexible workers in the supply chain partnerships between hotel housekeeping departments and their partner employment agencies? *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 108–119.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., y De Witte, H. (2009). Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes: Evidence from two European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 125-147.
- Sora, B., de Cuyper, N., Caballer, A., Peiró, J. M., y De Witte, H. (2012). Outcomes of Job Insecurity Climate: The Role of Climate Strength. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 382-405.
- Sverke, M., Hellgren, J., y Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.
- Syvret, P. (2001). *Steady as she grows*. The Bulletin (November 27), 82–83.

- 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, Vol.2 (pp. 595–629). New York: McGraw-Hill.
- Van den Broeck, A., Sulea, C., Vander Elst, T., Fischmann, G., Iliescu, D., y De Witte, H. (2014). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behaviour. *Career Development International*, 19(5), 526-547.
- Walster, E., Walster, G. N., y Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn and Bacon.
- 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.
- Wood, R. (1999). Introduction: managerial approaches to accommodation in hospitality organisations. En C. Verginis, y R. Wood (Eds.), *Accommodation Management: Perspectives for the International Hotel Industry*. London: International Thomson Business Press.
- Yap, Q. S., y Webber, J. K. (2015). Developing corporate culture in a training department: A qualitative case study of internal and outsourced staff. *Review of Business & Finance Studies*, 6(1), 43-56.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., y Suárez-Acosta, M. A. (2014). Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors: The role of ethical leadership. *Journal of business ethics*, 122(4), 537-549.

