


BID. T 6107

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Facultad de Psicología



	UNIVERSITAT DE VALÈNCIA REGISTRE GENERAL ENTRADA
25 MAR. 2004	
N.º 35482	
HORA	
OFICINA AUXILIAR NÚM. 4	

**"Justicia Organizacional, Bienestar del Empleado y
Calidad de Servicio en Organizaciones Turísticas:
Una Aproximación Psicosocial"**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Carolina P. Moliner Cantos

Dirigida por:

Dr. Vicente Martínez Tur

Dr. José M^a Peiró Silla

Valencia, Marzo de 2004

UMI Number: U603020

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U603020

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346



b 16638153

i 18721515

CB 0001661200

“¿De dónde vienes tan tarde?”

“¿A dónde te vas esta vez?”

“Y en el trabajo ¿qué haces? teta”

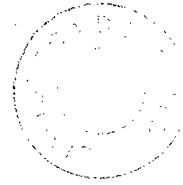


*A mi padre y a mi madre,
por sentirse siempre orgullosos de mi.*

*A mi hermana Elisa,
por su complicidad.*

*A mi hermano Fermín,
por su continua estimulación intelectual.*

*A mi abuela Maria,
la abuela mas moderna.*



Agradecimientos

Existen muchas personas que, de diferentes formas y en distintos momentos del camino, han hecho posible la existencia de esta tesis, a las que me gustaría mostrar mi gratitud públicamente.

En primer lugar, mi sincero agradecimiento a los directores de mi tesis Dr. Jose M^a Peiró Silla y Dr. Vicente Martínez Tur. Jose M^a, porque “*contagia*”, llegando a hacer mías, sus ganas y energía por trabajar para alcanzar la perfección, aunque a veces se vea obligado a decir “*lo mejor es enemigo de lo bueno*”. A Vicente, por su constancia y todo el tiempo que le/(os) he robado y que ha dedicado a explicarme “*lo bonito*” de cada uno de nuestros estudios. Su entusiasmo por la investigación hace sacar fuerzas para una revisión más.

Thanks to Professor Russell Cropanzano and the Department of Management and Policy of the University of Arizona. They provided me with a different point of view and encouraged me to continue in this research field. Thanks for taking the time to explain all those things, for enjoying the time with my research and for helping me to feel as one of you during the time I spent there. As you say: “*I go back to work*”

A todo el equipo que ha colaborado en la línea de investigación de Calidad de Servicio. A todos aquellos que hace unos años comenzamos juntos la labor, no siempre grata, de recogida de datos.

A las personas que me guiaron con su entusiasmo, quizá sin saberlo y en un principio, hacia esta área de trabajo: Fernando Prieto y M^a Jesús Bravo.

A Irene Bresó, por compartir conmigo momentos de descanso y tantos otros momentos, y a Virginia Orengo por hacerme participe de sus pensamientos y valorar los míos.

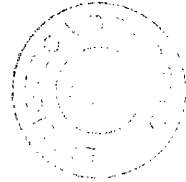
También deseo mostrar mi gratitud a las instituciones que han aportado recursos para la realización de esta tesis. Es el caso de las ayudas a la investigación del Ministerio de Educación y Cultura (PB98-1499-C03/01) y de la Ministerio de Ciencia y Tecnología (BSO2002-04483-C03-01). Esta tesis ha sido patrocinada por la Generalidad Valenciana en su programa Grupos de I+D+I (Grupo 03/195).

Quiero agradecer el apoyo de mis compañeros en la Universidad Miquel Hernández de Elche que durante estos últimos meses me han dado todo tu apoyo ayudándome en la realización del trabajo.

Y por supuesto, a todo el equipo de la UIPOT, por acompañarme a lo largo no sólo del desarrollo de esta tesis, sino durante todos los años en los que he tenido la oportunidad de aprender, y por la seguridad que proporciona el apoyo de un equipo de investigación.

Carolina P. Moliner Cantos

Valencia, Marzo 2004



ÍNDICE DE CONTENIDOS

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN	1
1. CALIDAD DE SERVICIO	11
1.1. Características de las organizaciones de servicio	
1.2. Turismo y organizaciones de servicio turísticas	
1.3. La calidad de servicio	
2. CONDUCTAS EXTRA-ROL DIRIGIDAS HACIA EL CLIENTE	18
2.1. Conductas extra-rol en la organización	
2.1.1 <i>Conductas de ciudadanía organizacional</i>	
2.1.2 <i>Conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente</i>	
3. JUSTICIA ORGANIZACIONAL	22
3.1. Dimensiones de la justicia organizacional	
3.1.1 <i>Justicia distributiva o de resultados</i>	
3.1.2 <i>Justicia procedimental o de los procedimientos</i>	
3.1.3 <i>Justicia interpersonal o de la interacción</i>	
3.2. Distinción entre justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interpersonal	
3.3. Justicia organizacional y conductas extra-rol	
4. BIENESTAR DEL TRABAJADOR	29
4.1. Síndrome de estar quemado por el trabajo o “ <i>burnout</i> ”	
4.2. Vinculación psicológica o “ <i>engagement</i> ”	
4.3. Justicia organizacional y bienestar del empleado	
5. DIFERENCIAS ENTRE HOMBRES Y MUJERES	33

6. LOS NIVELES DE ANÁLISIS EN EL ESTUDIO DE LOS FENÓMENOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN	35
6.1. Las unidades de trabajo en las organizaciones	
6.2. Perspectiva individual vs. perspectiva colectiva	
6.3. El fenómeno del contagio social	
6.3.1. <i>El contagio de las percepciones de justicia organizacional</i>	
6.3.2. <i>El contagio de las experiencias de bienestar en el trabajo</i>	
7. RECIPROCIDAD EN LAS RELACIONES EN EL TRABAJO	43
7.1. Teoría de la justicia y la reciprocidad en las relaciones	
7.2. Teoría de la injusticia ventajosa y la reciprocidad en las relaciones	
8. JUSTICIA PERCIBIDA POR LOS CLIENTES	47
8.1. El rol del cliente y del empleado	
8.2. Justicia y satisfacción del cliente	
9. RESUMEN	52

BLOQUE II: ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN	53
1. RECAPITULACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES	55
2. ASPECTOS GENERALES DEL PROCEDIMIENTO	57
3. <u>ESTUDIO 1</u>: ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EXTRA-ROL CUSTOMER SERVICE: THE MEDIATING ROLE OF WELL-BEING AT WORK	59
3.1. Introduction	
3.2. Method	
3.3. Analyses	
3.4. Results	
3.5. Discussion	
4. <u>ESTUDIO 2</u>: LINKING ORGANIZATIONAL JUSTICE TO BURNOUT: ARE MEN AND WOMEN DIFFERENT?	83
4.1. Introduction	
4.2. Method	
4.3. Analyses	
4.4. Results	
4.5. Discussion	
5. <u>ESTUDIO 3</u>: RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND BURNOUT AT WORK-UNIT LEVEL	95
5.1. Introduction	
5.2. Method	
5.3. Analyses	
5.4. Results	
5.5. Discussion	

**6. ESTUDIO 4: PERCEIVED RECIPROCITY AND WELL-BEING
AT WORK: FAIRNESS OR EGOISTIC PREFERENCE? 121**

6.1. Introduction

6.2. Method

6.3. Analyses

6.4. Results

6.5. Discussion

**7. ESTUDIO 5: JUSTICE PERCEPTIONS AS PREDICTORS
OF CUSTOMER SATISFACTION: THE IMPACT OF
DISTRIBUTIVE, PROCEDURAL AND INTERACTIONAL
JUSTICE 143**

7.1. Introduction

7.2. Method

7.3. Analyses

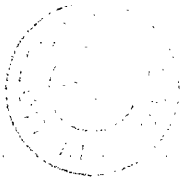
7.4. Results

7.5. Discussion

BLOQUE III: DISCUSIÓN GENERAL Y CONCLUSIONES	167
1. EL MODELO BÁSICO	171
2. LAS DIFERENCIAS ENTRE HOMBRES Y MUJERES	176
3. NIVEL COLECTIVO	178
4. LA INCORPORACIÓN DE LA RECIPROCIDAD	182
5. LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	187
6. CONCLUSIONES GENERALES	190
7. IMPLICACIONES Y SUGERENCIAS PARA LA GESTIÓN	193
8. LIMITACIONES Y PERSPECTIVA DE FUTURO	196
REFERENCIAS	199
ANEXOS	223
Anexo I. Instrumentos	225
1. Variables incluidas en el cuestionario de los empleados	
1.1. <i>Medidas de reciprocidad</i>	
1.2. <i>Ítems relacionados con las percepciones de justicia organizacional</i>	
1.3. <i>Ítems relacionados con las experiencias de bienestar en el trabajo</i>	
1.4. <i>Ítems relacionados las conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente</i>	
2. Variables incluidas en el cuestionario de los clientes	
2.1. <i>Ítems relacionados con la satisfacción de los clientes</i>	
2.2. <i>Ítems relacionados con las percepciones de justicia de los clientes</i>	
2.3. <i>Ítems relacionados con la confirmación de expectativas de los clientes</i>	
2.4. <i>Ítems relacionados con la calidad percibida por los clientes</i>	
Anexo II. Resultados	235

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN





Los cambios sociales y económicos que están teniendo lugar en la actualidad (incremento de la competitividad, globalización, sofisticación de las exigencias de los ciudadanos, etc.), acentúan la orientación de las organizaciones cada vez más hacia el cliente y su satisfacción. Estos cambios conducen a las empresas a resaltar la importancia del servicio prestado, y más concretamente, a considerar la calidad de servicio como un valor añadido, con el que diferenciarse de la competencia. Se trata de atender a un cliente cada vez más exigente, que busca, en la actividad de consumo, aquel producto o servicio que puede satisfacer de la mejor manera sus necesidades. La prosperidad de la organización, por tanto, está determinada en parte por los clientes, y más concretamente, por su lealtad y por la imagen de la organización que transmiten. De hecho *“desarrollar un alto nivel de servicio al consumidor es un medio efectivo de ganar una ventaja competitiva sobre los competidores existentes”* (Armistead, 1990).

La obtención de niveles adecuados de calidad de servicio se enfrenta, no obstante, a obstáculos. El sector servicios ha crecido de una manera enorme en las últimas décadas y tiene una importancia crítica en nuestra economía, por ejemplo con respecto a la población empleada en dicho sector. Hay además empresas de servicios que juegan un papel crucial. Es el caso de las organizaciones de servicios turísticos (p.e. hoteles y restaurantes). No hay que olvidar que la turística es la principal industria de nuestro país, con una contribución muy relevante al PIB. Sin embargo, el crecimiento desmesurado del sector ha hecho que no siempre se cuiden aspectos referentes a la calidad. Esto puede acarrear peligros en el futuro de esta industria en España.

Por todo ello, el objetivo fundamental de esta investigación es estudiar algunos factores críticos que afectan a la calidad del servicio en las organizaciones de servicios turísticos. Concretamente, se indagará en las variables que explican la disposición de los empleados de contacto para ofrecer un servicio de calidad a los clientes de establecimientos turísticos.

La denominada “era del turismo” se caracteriza por una gran competitividad entre las empresas. Dada la situación actual de facilidad de acceso a las tecnologías, las empresas son capaces de crear productos muy parecidos con una calidad interna o técnica semejante, lo que hace del servicio o la calidad externa el elemento que en mayor medida añade valor al cliente y que, por tanto, se constituye como elemento diferenciador para las empresas. En mercados denominados de oferta, caracterizados por una amplia disposición de productos y servicios, las empresas deben esforzarse por contentar y satisfacer a los clientes, dada la facilidad que éstos tienen para encontrar productos o servicios semejantes en la competencia y en otras zonas geográficas.

Con respecto a los servicios de restauración y alojamiento, que son en los que se centra esta investigación, uno de los objetivos de la gestión de restaurantes y hoteles consiste en proporcionar un servicio de calidad para el cliente, ya que, tal y como indican Martínez-Tur, Martín, Marzo y Torres (2000), la calidad del servicio determina en parte la lealtad y la imagen que se lleva el usuario. Concretamente, una evaluación positiva de los servicios por parte de los clientes aumenta su lealtad para con el futuro (Oliver, 1980; Patterson, 1993), provoca comentarios positivos a otros clientes potenciales (Swan y Oliver, 1989; Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993) y mejora la rentabilidad económica de las empresas (Rust, Zahorick y Keiningham, 1995).

En este contexto, los cambios en el comportamiento y en los valores de los consumidores constituyen un factor crítico. Las exigencias de los consumidores cambian, dando lugar a la configuración de una demanda heterogénea, que a su vez está ligada a una alta exigencia de calidad. Nos encontramos ante un mercado altamente saturado debido la aparición de una demanda más experimentada y madura, más informada y con nuevas exigencias (Grau, Agut, Martínez y Luque, 1999). El consumidor se ha hecho más exigente, pasando de un énfasis sobre el bienestar material a una importancia cada vez mayor de la calidad. Se observa un

incremento del consumo no sólo cuantitativo sino también cualitativo (Quintanilla y Luna, 1999), de modo que la cultura del consumismo parece coexistir con un consumo más exigente en cuanto a calidad.

Para alcanzar un nivel satisfactorio de calidad en organizaciones de servicios turísticas, es necesario tener en cuenta no sólo las características de los usuarios, sino algunas peculiaridades propias de los servicios. Éstos, tal y como indican Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985; 1994), son más difíciles de evaluar, ya que son intangibles y heterogéneos (la variabilidad es la norma, ya que la presentación del servicio depende de factores como el tipo de cliente, el tipo de empleado, el momento temporal, etc.). Además, en ellos es difícil separar prestación y uso (en muchas ocasiones, el cliente consume el servicio mientras se está produciendo).

Debido a estas peculiaridades de los servicios, el personal de contacto juega un papel central en la comprensión de las evaluaciones realizadas por los clientes y en la fidelidad de los mismos (Zeithaml, et al., 1993). Los servicios son, en el mayor número de ocasiones, producidos en presencia del cliente, lo que dificulta la separación del proceso de prestación y de consumo, como ya hemos comentado, propiciando que el empleado de contacto y el cliente se encuentren en diversas interacciones sociales. Así, los empleados de contacto desempeñan un papel determinante, puesto que son los que tienen la posibilidad de conocer y satisfacer las expectativas del cliente (Schneider y Bowen, 1992). Dichos empleados difieren con respecto a su mayor o menor orientación hacia la prestación de un servicio de calidad. Por ello, resulta de especial interés el estudio de los factores que potencian la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente por parte de los empleados de contacto.

Dos aspectos generales son los que principalmente caracterizan a dichas conductas. En un primer lugar, el hecho de ser conductas extra-rol, diferenciándose de este modo de las conductas propias del rol o aquellas

conductas requeridas o esperadas como parte de la ejecución de las responsabilidades del rol (Van Dyne, Cummings y Parks, 1995). Es decir, se caracterizan por ser conductas que el empleado realiza de manera voluntaria, no estando ligadas al sistema retributivo formal de la organización. En segundo lugar, se caracterizan por ir dirigidas a los clientes. Este tipo de conductas harían referencia, por ejemplo, a la proporción de atención extra, de un servicio excepcional de manera espontánea, etc (Price, Arnould y Tierney, 1995). La dificultad para determinar a priori las conductas necesarias con las que responder adecuadamente a clientes cada vez más exigentes, hace necesario el estudio de dichas conductas y de los factores que explican su aparición.

Una condición que parece necesaria, para que los empleados inicien conductas extra-rol orientadas al cliente, es el trato que los mismos empleados reciben. Es razonable pensar que la persona que ofrece el servicio deberá sentirse satisfecha con la organización para realizar la prestación del servicio de tal modo que satisfaga al cliente y más aún si hablamos de la realización de conductas de manera voluntaria (Bettencourt y Brown, 1997). De este modo se hace cada vez más necesario que las empresas empiecen a tratar a sus empleados como lo pretenden hacer con sus clientes. Es decir, con atención, respeto y cuidado. Para conseguir que el empleado se implique con la calidad, es necesario poner atención a sus necesidades durante su vida profesional. Además del dinero, hay otros elementos materiales y psicosociales que pueden contribuir a que el trabajador se sienta involucrado en los objetivos de la empresa y apoyado por ésta. La justicia adquiere, pues, un papel crítico. Una segunda condición para la aparición de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente es el bienestar en el trabajo del empleado. Tal y como hemos indicado, empleado y cliente se encuentran en múltiples situaciones de interacción social que se pueden constituir como fuente de malestar. Al igual que un trato justo, el bienestar del trabajador en la organización es un aspecto clave para favorecer la realización por parte del mismo de conductas que no están incluidas dentro de su rol.

Con esto en mente, en este trabajo se van a estudiar dos tipos de factores íntimamente relacionados con las vivencias de los empleados de contacto, que ayudan a explicar la realización de conductas extra-rol: *la justicia organizacional y el bienestar en el trabajo* (ver *Figura I.1: Modelo básico*). En la investigación que ahora se presenta, tanto las percepciones de justicia organizacional como las experiencias de bienestar en el trabajo se integrarán en un modelo causal que busca predecir la realización de las conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente, y encaminadas a conseguir una mayor calidad de servicio en la atención al cliente por parte del empleado de contacto (*estudio 1*).

En los apartados siguientes de este bloque introductorio se estudian cuatro extensiones del modelo básico (ver *Figura I.1*). En primer lugar, los efectos de la justicia modulados por el género. Hombres y mujeres no reaccionan igual ante las distintas dimensiones de justicia organizacional (distributiva, procedimental e interpersonal) y los efectos sobre el bienestar pueden ser diferentes (*estudio 2*). En segundo lugar, los fenómenos estudiados en el modelo básico pueden ser investigados utilizando la unidad de trabajo. La organización del trabajo se ha modificado en gran medida dando lugar a una actividad laboral organizada en unidades de trabajo. Indagaremos, por lo tanto, en las percepciones de justicia y las experiencias de bienestar compartidas por los miembros que integran una misma unidad de trabajo (*estudio 3*). En tercer lugar, investigaremos los efectos de la reciprocidad. Hay que tener en cuenta que la justicia tradicionalmente se centra en el estudio del grado en el que hay un equilibrio entre las partes (empleados vs. organización/supervisor/compañero/cliente). Sin embargo, hay situaciones en las que la parte focal, en nuestro caso el empleado de contacto, percibe asimetría a su favor (injusticia ventajosa). Este fenómeno, no considerado desde la justicia, se puede estudiar con la introducción del concepto de reciprocidad (*estudio 4*). Por último, asumimos que empleados y clientes no experimentan del mismo modo la justicia, por lo que se estudiará el efecto de la

justicia sobre la satisfacción de los clientes atendidos en organizaciones de servicios turísticos (*estudio 5*). La consideración de empleados y clientes permite una comprensión más cabal del servicio.

En los próximos apartados de esta introducción analizaremos con mayor detalle los conceptos y las cuestiones implicadas en estos objetivos de investigación. Posteriormente, se presentarán los estudios que muestran los resultados empíricos y su relación con la evidencia previa relacionada con cada uno de esos objetivos. Se trata de estudios que pueden ser analizados cada uno de ellos de manera independiente. De hecho, el lector puede abordar cada uno de ellos sin conocer el resto. No obstante, guardan estrecha relación y, tomados conjuntamente, realizan unas aportaciones específicas a una única línea de investigación que pretende indagar en las causas del bienestar en el trabajo y de la calidad de servicio ofrecida al cliente de empresas turísticas. Finalmente, desarrollamos un análisis global y una discusión general de los resultados obtenidos en los estudios realizados en esta tesis.

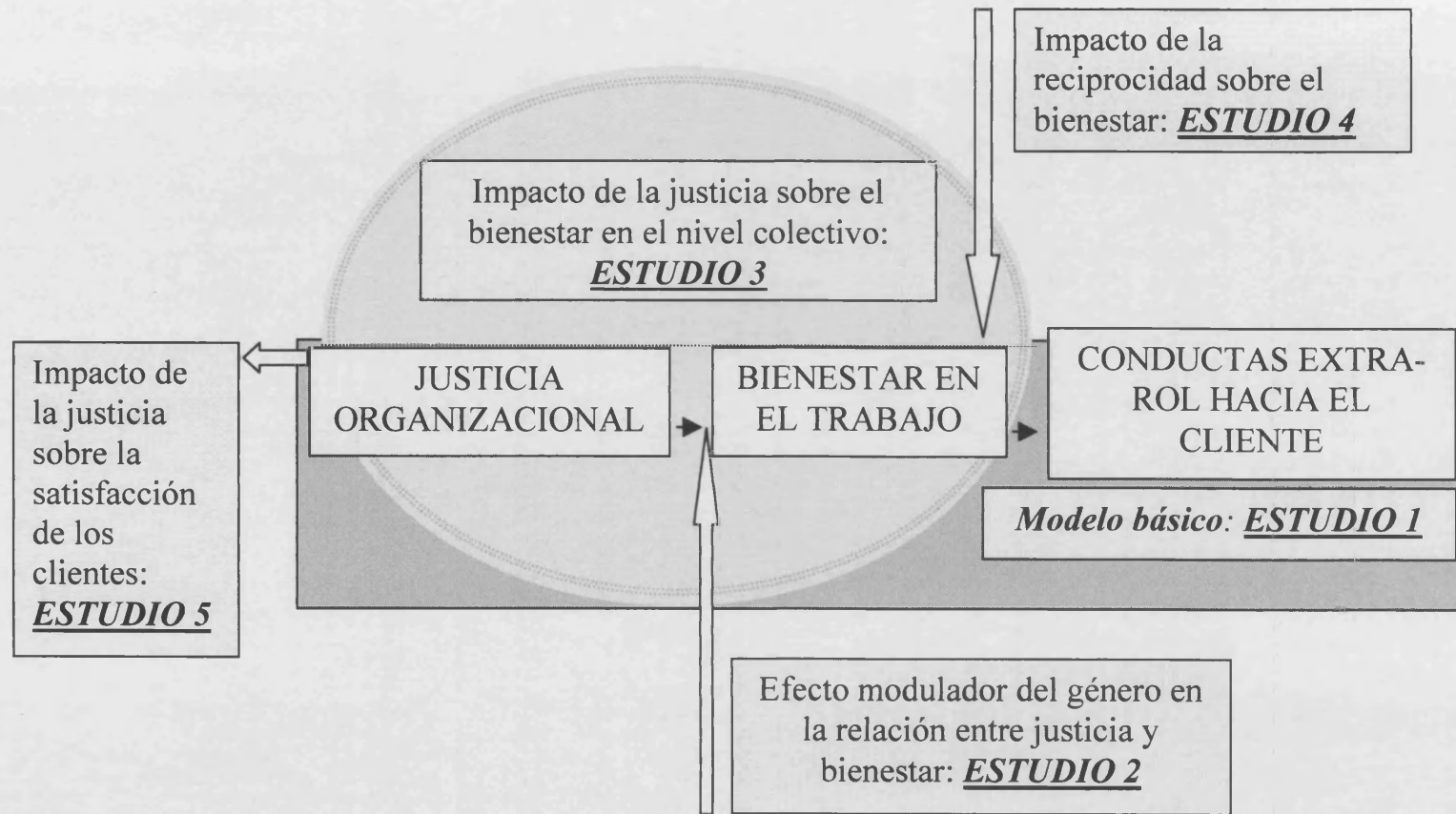


Figura I.1.

1. CALIDAD DE SERVICIO

La calidad es uno de los aspectos críticos para el desarrollo de la competitividad de las organizaciones por su relación con los comportamientos post-compra o post-uso (p.e. repetición), convirtiéndose en uno de los principales objetivos organizacionales (Luque, Ramos, Tordera, Martínez-Tur y Peiró, 1995). Además, y en el caso de las organizaciones de servicio turísticas, incide mucho sobre la imagen que el turista posee de la zona de destino. Así, la calidad ofrecida se ha convertido en objeto de estudio de la comunidad científica.

Existe un amplio consenso con respecto a los beneficios que reporta una gestión empresarial realizada desde la calidad. Normalmente se resaltan sus efectos sobre el rendimiento económico de la organización, la satisfacción del usuario y la lealtad del mismo. Sin embargo, no existe una única concepción de la calidad. El concepto ha ido evolucionando a lo largo de la historia. De este modo, se han identificado hasta cuatro maneras de entender la calidad (Reeves y Bednar, 1994): calidad como *excelencia*, calidad como *valor*, calidad como *ajuste a las especificaciones* y calidad como *satisfacción de las expectativas de los usuarios*.

La calidad como *excelencia* hace referencia a “lo mejor” en un sentido absoluto. Según esta concepción de la calidad, las organizaciones deben trabajar para conseguir el mejor de los resultados. De este modo, sólo el mejor producto puede ser considerado como de calidad. En cambio, cuando hablamos de calidad como *valor* nos referimos a la combinación de precio y calidad, y afecta tanto a la efectividad interna como a la externa. No existe el mejor servicio en absoluto, sino que se juzga en función de la relación entre el precio y el valor de lo adquirido. Existe “el mejor” producto para cada tipo de consumidor en función del uso que haga (valor) y del precio. El *ajuste a las especificaciones* responde a la tercera concepción de calidad. Según esta concepción, calidad es dar respuesta a las necesidades de producción masiva estandarizada y de precisión de las

organizaciones. Desde esta concepción de la calidad se comparan los niveles de calidad ante especificaciones diferentes, lo que ayuda a determinar las causas de las diferencias. Se basa en un enfoque estadístico de la calidad, representando el control de la calidad cuantificable y objetivo. Estas tres perspectivas no consideran como elemento central el punto de vista del usuario, aunque de algún modo si lo tienen en cuenta. Por el contrario, cuando nos referimos a calidad como *satisfacción de los usuarios* se incluyen explícitamente los factores subjetivos relacionados con las percepciones y los juicios de las personas que utilizan el servicio.

Tradicionalmente, los estudios de calidad se han centrado en el estudio de la consecución de criterios cuantificables, desarrollándose desde las concepciones de calidad de los tres primeros enfoques planteados y primando una visión de la calidad internalista. No obstante, con el auge del sector servicios, y debido a las peculiaridades que los mismos presentan, los estudios de calidad de servicio también están considerando cada vez más la perspectiva del usuario o cliente. De esta forma, el rendimiento de las organizaciones es valorado por las personas que utilizan los servicios. La definición de calidad como respuesta a las expectativas de los clientes cuenta con una gran difusión en la actualidad, especialmente entre los investigadores de organizaciones de servicios. De hecho, esta última concepción de calidad como satisfacción de los usuarios está asociada con el desarrollo del sector servicios.

1.1. Características de las organizaciones de servicios

Los servicios son un tipo de producto específico con algunas características diferenciales con respecto a los bienes de consumo. En la caracterización de la empresa de servicios, se han intentado definir sus peculiaridades (Grau, et al., 1999; Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001a). No se parte de una dicotomización entre empresas de servicios y de bienes de consumo, sino que, por el contrario, se

considera un modelo conceptual que describe un continuo con dos extremos. En uno de ellos se situarían las organizaciones productoras de bienes, mientras que en el otro se encontrarían las de servicios. De esta forma, las organizaciones se sitúan entre ambos polos, presentando cada extremo unas características específicas. Aquí nos centramos en las características propias de las organizaciones de servicios.

Las características específicas o aspectos propios de las organizaciones de servicios son (Parasaraman, et al., 1985), los siguientes:

- *Intangibilidad*: son experiencias o información que se utiliza, frente a tangibles que se consumen.
- *Simultaneidad*: el servicio se presta en el mismo momento en el que es consumido/utilizado por el usuario. En muchas ocasiones, el servicio no se puede evaluar con anterioridad a su uso.
- *Participación del cliente*: hace referencia al grado requerido o esperado de implicación de los clientes en la prestación del servicio.
- *Caducidad*: los servicios no pueden ser almacenados ni inventariados para ser vendidos más adelante. Están sujetos a fuertes fluctuaciones de la demanda de forma que un servicio no prestado en un momento determinado no puede ser recuperado.
- *Heterogeneidad*: dificultad para garantizar homogeneidad, consistencia y estandarización. Mayor grado de ambigüedad en el establecimiento de criterios para realización de las funciones de los profesionales.

El producto servicio es intangible, heterogéneo, caduco y su producción y consumo son inseparables. Siguiendo a Grönross (1990), entre estas

características hay que conceder especial importancia a la naturaleza interactiva de los servicios. De este modo, un servicio sería *“una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, tiene lugar a través de interacciones que se produce entre el cliente y los empleados de servicios que intentan resolver los problemas del consumidor”* (Grönross, 1990, p.27).

Se ha diferenciado entre servicios “puros”, más cercanos a lo intangible, y servicios “blandos” donde los elementos tangibles tienen gran importancia en la calidad. En concreto, el servicio hotelero no es considerado como un servicio puro al tener elementos tangibles (servicio de restauración, habitaciones...) que influyen en la satisfacción de sus clientes. Por ello, el estudio de la calidad de servicio requiere la consideración simultánea de los aspectos tangibles e intangibles. La importancia que la investigación ha concedido a cada uno de los elementos de la calidad de servicio viene marcada por las dos escuelas principales en el estudio de la calidad de servicio: la Escuela nórdica de Marketing de Servicios y la Escuela norteamericana. Antes de describirlas, analizaremos las organizaciones de servicios turísticas, ya que son el contexto donde se desarrollan los estudios empíricos de este trabajo.

1.2. Turismo y organizaciones de servicio turísticas

Por su repercusión en distintos niveles, y por los efectos que modifican positiva o negativamente los comportamientos sociales de los individuos, el turismo se ha considerado como una forma de vida social (Montaner, 1996). El hombre viaja desde hace cientos de años. Las personas de todos los tiempos han tenido curiosidad por conocer nuevas gentes, por cotejar costumbres y por contemplar nuevos paisajes, pero el concepto de turismo no ha sido definido hasta épocas más recientes. Fue a finales del siglo XVIII, en Inglaterra, con el cambio de

costumbres y con el impulso de los ideales estéticos y literarios que dominaron la vida culta del siglo de las luces.

Desde el acuñamiento del término hasta la actualidad, se han dado múltiples definiciones de turismo. Una es la definición ya tradicional de los investigadores Kurt Krapf y Walter Hunziker de la Universidad de Berna, según la cual el turismo es *el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que esos desplazamientos y permanencias temporales, no estén motivados por una actividad lucrativa principal* (en Grau, et al., 1999). Esta definición, si bien posee un gran interés al resaltar los aspectos psicosociales, no incluye los aspectos lucrativos del fenómeno turístico, dejando por tanto de lado gran parte del volumen urbano correspondiente al turismo, entre otros, de empresa, congresos, ferias, etc.

En este sentido, la definición proporcionada por la Organización Mundial del Turismo (O.M.T.) incluye dentro del turismo *“las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo e inferior a un año con finalidad de ocio, negocios y otros motivos”*. Así, esta definición introduce aspectos como los elementos motivadores del viaje (p.e. ocio, negocio), plantea la acotación temporal a un año, delimita la actividad desarrollada antes y durante el periodo de la estancia, y pone énfasis en la localización de la actividad turística como la actividad realizada fuera del entorno habitual.

Se puede decir que la actividad turística es el resultado de interacciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente desde una óptica sistémica. Se trata de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente. Con esta orientación, Leiper (1997) y Sancho (1998) (en Grau, et al. 1999), consideran a las organizaciones turísticas conformadas por dos

sistemas, subsistema usuario-turista y subsistema profesional, haciendo especial hincapié en la importancia del diseño de la interacción entre ambos. Esta interacción entre empleado y usuario-turista es característica de las organizaciones de servicios turísticos, influyendo sobre la calidad percibida por los clientes y sobre la imagen que se lleva el turista de la zona de destino.

1.3. La calidad de servicio

Son varios los acercamientos existentes a la hora de comprender la calidad de servicio. Aunque existen otros modelos, destacamos aquí las dos escuelas más influyentes en la investigación sobre la calidad de servicio: la Escuela nórdica de Marketing de Servicios y la Escuela norteamericana (ver Martínez-Tur, et al., 2001a). Estas dos tradiciones son semejantes en la concepción de calidad de servicio y de las dimensiones que la integran (intangibles y tangibles). La principal diferencia entre estas escuelas se relaciona con la importancia que otorgan a cada una de las dimensiones de calidad. A continuación revisamos brevemente los conceptos y modelos multidimensionales de ambas perspectivas.

Desde la tradición europea de la Escuela nórdica de Marketing de Servicios, se entiende la calidad de servicio percibida por el cliente como el resultado de un proceso de comparación entre el servicio esperado y el recibido (Grönross, 1984). En este modelo se distingue entre una dimensión instrumental y una dimensión expresiva. Dicho de otro modo, se distingue entre una calidad técnica o del resultado (lo que el cliente recibe), y una calidad funcional o del proceso (cómo se presta el servicio). Además, el proceso de comparación entre servicio esperado y recibido estaría afectado por la imagen previa que el cliente tiene de la organización como resultado de su experiencia previa con la misma (Grönross, 1990, p. 67).

Las investigaciones que se han desarrollado sobre la base de esta diferenciación han dado lugar a la existencia de dos grandes dimensiones: una de carácter tangible o físico (qué se ofrece) y otra que se refiere a lo intangible o interactivo (cómo se ofrece). Estas dimensiones han sido divididas, a su vez, en subdimensiones más específicas. Esta escuela asume, pues, la naturaleza interactiva de los servicios (Grönross, 1990). De hecho, una de las grandes dimensiones se refiere al papel desempeñado por el personal de contacto y su influencia en el desarrollo de las percepciones de calidad del servicio recibido por parte de los clientes.

Por su parte, el desarrollo del modelo norteamericano se ha basado, parcialmente, en el modelo europeo previamente presentado (Grönross, 1984). Desde la tradición norteamericana, autores destacados en el área de la calidad de servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; 1988; 1994) han desarrollado un modelo conceptual de la calidad de servicio que, al igual que el europeo, considera que la calidad es el resultado de la comparación entre las expectativas previas de los sujetos (lo deseado) y las percepciones que éstos tienen del servicio ofrecido (lo recibido).

Esta tradición, que ha tenido un gran impacto en el campo de la investigación de la calidad de servicio y que ha generado una importante cantidad de estudios científicos, se ha centrado sobre todo en los aspectos funcionales del proceso de prestación del servicio o aspectos intangibles (cómo se ofrece). En este modelo, la calidad de servicio está compuesta por cinco dimensiones: aspectos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, que se miden, por lo general, a través de la escala Servqual. Como se puede observar, las cuatro últimas dimensiones recogen aspectos de carácter intangible mientras que sólo una de ellas (aspectos tangibles) hace referencia a los tangibles. La calidad de servicio, en cada una de las dimensiones, está determinada, por una parte, por el grado en el que se satisfacen, o incluso se superan, las expectativas de los clientes,

y, por otra, por la dirección de la discrepancia entre las expectativas y las percepciones de los clientes (Parasuraman, et al., 1985; 1988; 1994).

Ambos modelos, tanto el europeo como el norteamericano, trabajan con una definición de calidad de servicio basada en las discrepancias entre expectativas y percepciones, en referencia a aspectos tangibles e intangibles. La diferencia entre ellos se establece en la importancia que cada escuela concede a cada una de las dimensiones. Mientras la escuela europea resalta ambas (resultados o tangibles y procesos o intangibles), en la escuela norteamericana se pone el énfasis en los aspectos intangibles del servicio.

De todos modos, ambas aproximaciones tienen en cuenta la interacción social entre el empleado de contacto y el cliente (intangible). Así, el comportamiento del empleado resulta crítico para entender la calidad de servicio que se presta al usuario o cliente. En dicho comportamiento, y por las características peculiares de los servicios señaladas, las conductas extra-rol adquieren un gran relieve. Este tipo de conductas permiten ofrecer un servicio de calidad que satisfaga o incluso supere las expectativas de los clientes. El estudio de estas conductas, así como de los factores que facilitan su realización por parte de los empleados de contacto, es un objetivo de gran importancia que abarcaremos en este trabajo.

2. CONDUCTAS EXTRA-ROL DIRIGIDAS HACIA EL CLIENTE

Las conductas extra-rol, por su carácter voluntario, intencional, positivo y desinteresado, tienen, frente a las conductas consideradas como propias del rol, importantes implicaciones para la práctica profesional de las organizaciones (Van Dyne, et al., 1995). En concreto, las conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente se han convertido en un factor relevante para el análisis de la calidad de servicio en las organizaciones. Su importancia para la organización está fuera de toda duda, ya que su realización proporciona la flexibilidad que la organización

requiere para alcanzar los niveles deseados de calidad. De hecho, las características de los servicios, ya señaladas en un apartado previo, hacen que los encuentros entre el personal de contacto y los usuarios sean determinantes de la calidad de servicio ofrecida. El personal de servicio de primera línea constituye un nexo de unión entre la organización y los clientes, ya que las transacciones realizadas suponen en muchas ocasiones interacciones cara a cara entre ambos. Dada la incertidumbre que se crea por la presencia del usuario en la organización y por su participación en la prestación del servicio, la calidad de los encuentros tiene a menudo un carácter dinámico y emergente. Es por ello que la interacción entre el empleado y el cliente es una situación crítica para la consecución de un nivel satisfactorio de calidad en el servicio.

2.1. Conductas extra-rol en la organización

El cumplimiento de las tareas asignadas por parte de los trabajadores es relevante para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, en su trabajo diario las personas realizan muchas tareas que no tienen que ver estrictamente con la realización de las tareas formalmente establecidas en su puesto. Su ejecución facilita, no obstante, la consecución de las metas organizacionales. Estas tareas se han denominado conductas extra-rol (Ramos, García y Peiró, 1996).

Pese a la falta de precisión en su distinción respecto a las conductas propias del rol, derivada del hecho de que la consideración de una conducta como intra-rol o extra-rol puede ser distinta para el supervisor y para el empleado, las conductas extra-rol han sido definidas como aquellas conductas discrecionales que benefician a la organización y que van más allá de las conductas propias del rol (Van Dyne, et al., 1995). Estas conductas no forman parte de las responsabilidades formales del puesto y no son recompensadas de manera formal, aunque representen un beneficio para la organización. Uno de sus beneficios consiste en el incremento de la calidad de servicio ofrecida al cliente.

Las conductas extra-rol se han clasificado en: conductas de ciudadanía organizacional (*OCB-Organizational Citizenship Behavior*), conductas prosociales, conductas de denuncia (*WB-Whistle-Blowing*), y conductas de discrepancia con lo establecido por la organización. Las conductas prosociales, hacen referencia a aquellas conductas desempeñadas por un miembro de la organización que van dirigidas hacia un individuo, grupo u organización con el que dicho miembro interacciona en la ejecución de su rol y cuyo propósito es promover su bienestar (Brief y Motowidlo, 1986). Frente a éstas, y siguiendo a Near y Miceli (1985), las conductas de denuncia, serían aquellas conductas de revelación de prácticas ilegales desarrolladas por miembros de la organización. Finalmente, las conductas de discrepancia con la organización hacen referencia al disenso de la organización por principios éticos o morales. A continuación nos centramos específicamente en la conducta de ciudadanía organizacional por su relación conceptual con las conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente.

2.2. Conductas de ciudadanía organizacional

Las conductas de ciudadanía organizacional hacen referencia, según Organ (1988), a “*conductas espontáneas, no directa o explícitamente reconocidas por el sistema de recompensas formal, y que globalmente promueven el funcionamiento eficaz de la organización*” (p.4). Por lo tanto, no es un requerimiento obligatorio del rol, responden más bien a una elección personal. Este tipo de conductas extra-rol tiene en cuenta los intereses de la organización. Organ distingue cinco dimensiones centrales en este tipo de conductas extra-rol: la ayuda a otras personas de la organización con un problema (altruismo), la concienciación hacia las normas (concienciación), la tolerancia ante circunstancias de trabajo no deseables (deportividad), la consulta previa de acciones que tengan repercusiones sobre otras personas (cortesía) y la implicación de la persona en los intereses de la organización (virtud cívica).

Sin embargo, ninguno de los aspectos que recoge la conducta de ciudadanía organizacional refleja aquellas conductas que, siendo realizadas por el trabajador y beneficiando a la organización, tengan como receptor de dicha acción al cliente. Este tipo de conductas han recibido el nombre de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente y son las que a continuación definimos.

2.3. Conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente

Las conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente han sido definidas como *“aquellas conductas desarrolladas hacia el cliente por el personal de contacto y que van mas allá de los requisitos del puesto”* (Bettencourt y Brown, 1997). Este tipo de conductas se caracterizan por no estar incluidas en la descripción del rol, de manera que dependen en buena medida de la voluntad del propio empleado, implicando un esfuerzo o interés extra, preservando los costes para la organización y orientándose hacia la mejora del servicio ofrecido al cliente. Estas conductas ponen de manifiesto la importancia del personal de contacto como fuente de diferenciación de la empresa a través de la calidad de servicio ofrecida a los clientes. Dado el interés de estas conductas para las organizaciones, es importante analizar los motivos que pueden llevar a un trabajador a desarrollarlas. En este sentido, hay una serie de factores que pueden obstaculizar o facilitar la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente.

En general, los empleados de contacto en organizaciones de servicio no están muy bien pagados y cuentan con escasa especialización (Bitner, Booms y Tetreault, 1990). Así, las cuestiones relativas a la justicia organizacional deben ser especialmente críticas para que un empleado decida realizar conductas extra-rol. Además, el servicio al cliente plantea ciertos niveles de demandas emocionales que puede tener influencias negativas sobre el bienestar del trabajador (Brotheridge y Grandey, 2002). Sin embargo, el bienestar es una condición muy conveniente para que el trabajador decida realizar conductas extra-rol. En

resumen, la justicia organizacional y el bienestar en el trabajo son dos áreas de investigación que pueden integrarse para explicar por qué los empleados de contacto desarrollan conductas extra-rol hacia sus clientes. A continuación desarrollamos en mayor detalle estas áreas de investigación. Anunciamos ya aquí uno de los objetivos de la presente investigación:

Objetivo 1. Determinar el rol de las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente.

3. JUSTICIA ORGANIZACIONAL

La justicia es un elemento de gran relevancia en la vida de las personas. Está presente en el modo en el que interactuamos y nos coordinamos, constituyéndose como un elemento orientador de nuestras vidas (Lerner, 1991). La justicia es fundamental para el funcionamiento de los sistemas sociales, como las organizaciones y su comprensión nos ayuda a entender lo que le ocurre al empleado desde que se incorpora a la organización hasta que la deja.

En concreto, el estudio de la justicia organizacional es un área de la psicología social que se centra en el estudio de las percepciones de justicia en diferentes situaciones. Uno de los contextos más fructíferos de la investigación sobre la justicia percibida es el de organizaciones laborales (Lin y Tyler, 1988). Entre sus objetivos se encuentra el de indagar en el impacto de las percepciones de justicia sobre el funcionamiento de la organización (Greenberg, 1988; 1990). Así, se estudian aquellas características del trabajo o de la organización que hacen que una persona se sienta tratada justa o injustamente, y las consecuencias que estas percepciones tienen en las actitudes y los comportamientos de los trabajadores. No es de extrañar pues, que la justicia organizacional haya sido objeto de gran

atención, ya que las percepciones de justicia organizacional afectan a muchos de los comportamientos de las personas en situaciones laborales de interacción social (Lind y Tyler, 1988).

En el contexto laboral, la situación de interacción social se ha caracterizado con frecuencia como una relación de intercambio en la que la organización contrata a una persona, el empleado, para realizar una serie de tareas más o menos explícitas que siguen una planificación. El empleado es recompensado por su aportación de acuerdo con lo establecido. En este marco, la organización asigna al empleado una serie de tareas y recompensas, y para ello aplica una serie de procedimientos. El empleado evalúa, en términos de justicia, los resultados que obtiene, así como los procedimientos utilizados para la asignación de dichos resultados. Pero ¿cómo evalúan los empleados la justicia organizacional existente?

3.1. Dimensiones de la justicia organizacional

La investigación sobre justicia organizacional se ha desarrollado ampliamente en las últimas décadas. Inicialmente la justicia organizacional se centraba en el estudio de la justicia de los resultados o "*justicia distributiva*" (Adams, 1965; Leventhal, 1976). Posteriormente, la investigación puso el acento en la justicia de los procesos utilizados para asignar dicho resultados o "*justicia de los procedimientos*" (Leventhal, 1980; Thibaut y Walter, 1975). De este modo, la investigación en justicia organizacional ha ido aceptando de manera generalizada la existencia de estas dos dimensiones generales de justicia. Más recientemente se ha diferenciado un tercer tipo de justicia que se ha denominado "*justicia de la interacción*" o interpersonal (Bies y Moag, 1986).

Así pues, las percepciones de justicia organizacional pueden ser clasificadas al menos en tres grandes grupos: justicia distributiva (justicia de resultados), justicia

procedimental (justicia de los procesos mediante los cuales se asignan los resultados) y justicia de la interacción (justicia de las transacciones interpersonales) (Cohen-Charash y Spector, 2001). De este modo, resultados, procesos y trato en la interacción, son los tres componentes que permiten definir la justicia dentro de una organización laboral. Los revisamos brevemente.

3.1.1. Justicia distributiva o de resultados

La percepción de justicia distributiva o de resultados por parte del empleado implica la evaluación subjetiva del individuo acerca de los resultados obtenidos. La justicia distributiva se centra en el grado en el que los resultados o compensaciones obtenidas en el intercambio empleado-organización se consideran justos. Generalmente, la investigación sobre justicia distributiva se ha centrado en la equidad como principal determinante de la misma. El marco conceptual teórico más utilizado para explicar la justicia de resultados ha sido el de la teoría de la equidad de Adams (1965). Según Adams, los individuos realizan evaluaciones cognitivas acerca de la diferencia entre sus contribuciones y los resultados que obtienen, comparándolas con lo que la otra parte que interviene en la interacción aporta y recibe. Como resultado de dicha comparación, el trabajador se puede percibir inadecuadamente compensado, pensar que su compensación es adecuada, o finalmente, que está excesivamente compensado. Sólo cuando se perciba un equilibrio entre las aportaciones y recompensas de las partes, se interpretará el intercambio como justo.

Teniendo en cuenta esta aproximación, los empleados evalúan una situación como justa cuando perciben que los resultados obtenidos son proporcionales a la cantidad y la calidad de sus contribuciones. El trabajador busca establecer un equilibrio interno entre lo que él aporta y lo que recibe, en comparación con lo que aporta y recibe un referente significativo, en especial la otra parte del intercambio. La percepción de justicia depende de los resultados de dicha



comparación. La justicia distributiva, por su énfasis en los resultados, tiene fuertes implicaciones organizativas. Por ello, la investigación la ha relacionado con variables criterio como la calidad y cantidad de trabajo. Así, se ha estudiado sobre variables emocionales (p.e. experiencia de temor, infelicidad, culpabilidad) y comportamentales (p.e. nivel de ejecución).

En resumen, la justicia organizacional está determinada, en parte, por las percepciones de los empleados relativas al grado en que los resultados obtenidos son justos o no (Folger y Cropanzano, 1998). Sin embargo, se ha observado que los procedimientos para determinar dichos resultados son también de gran importancia, dando lugar al estudio de la justicia de los procedimientos.

3.1.2. Justicia procedimental o de los procedimientos

La justicia de los procedimientos se refiere a una evaluación o juicio subjetivo del proceso o método utilizado para determinar los resultados y recompensas en la organización (Thibaut y Walter, 1975). El modelo que subyace en la justicia procedimental se corresponde con una visión de racionalidad limitada del ser humano: si bien los beneficios o recompensas que la persona recibe son importantes (justicia distributiva), los individuos se preocupan también acerca de los procedimientos utilizados para asignar dichas recompensas (justicia de los procedimientos). Se pasa de un modelo exclusivamente racional, desde el que se defiende que lo que el ser humano realiza es el resultado de un cálculo de costes-beneficios, a un modelo del ser humano que, además, se preocupa por la forma en que se llevan a cabo las transacciones e interacciones.

La justicia de los procedimientos tiene efectos significativos sobre variables de resultado. Un resultado negativo será percibido por los trabajadores de forma más positiva si piensan que los procedimientos utilizados han sido justos (Tyler y Lind, 1992). Es decir, cuanto más justo se considera el procedimiento, más

tolerante se es con las consecuencias o resultados del proceso. Por ejemplo, las personas evalúan la existencia de niveles más altos de justicia organizacional cuando perciben que han tenido cierta influencia sobre el proceso, al habersele permitido expresar su opinión durante la asignación de resultados. La justicia de los procedimientos influye sobre las respuestas cognitivas, afectivas y comportamentales en la organización (Fryxell y Gordon, 1989). Así pues, la percepción de justicia organizacional por parte de los trabajadores también depende de los procedimientos que utilice la organización para distribuir los resultados.

3.1.3. Justicia interpersonal o de la interacción

Bies y colaboradores han desarrollado una tercera dimensión de justicia, asignándole sus propias peculiaridades (Bies y Moag, 1986). Se asume que la justicia de los procedimientos está compuesta realmente por dos elementos. Uno hace referencia a los procedimientos formales propiamente dichos para la distribución de los resultados (justicia procedimental), mientras que el segundo refleja las explicaciones que los empleados reciben y el trato interpersonal que la persona percibe durante dichos procedimientos. Así, se considera que las personas tienen en cuenta el trato que reciben durante la aplicación de unos procedimientos, siendo un elemento adicional que influye sobre las percepciones de justicia organizacional (Bies y Moag, 1986). Los autores denominan a este tipo de justicia “justicia de la interacción” y la distinguen de los aspectos estructurales de la justicia de los procedimientos.

La justicia de la interacción hace referencia, pues, a los aspectos de la relación humana en las prácticas organizacionales, diferenciándose de los procedimientos en sí mismos (Tyler y Bies, 1990). La percepción por parte del empleado de un trato justo hace aumentar su identificación con la organización, motivándole para realizar esfuerzos extras (Konovsky y Cropanzano, 1991). De este modo, ante las

mismas recompensas y procedimientos, si un empleado percibe que es tratado con dignidad y respecto, sus reacciones serán más positivas. Asimismo, si el trato que recibe y la explicación son adecuados, el sujeto tolera mejor un resultado desfavorable (Bies y Shapiro, 1988; Shapiro, 1991; Shapiro, Buttner y Barry, 1994).

En síntesis, la justicia interpersonal, basada en la percepción de la calidad del trato y las explicaciones que el empleado recibe, se constituye como el tercer componente de la justicia organizacional.

3.2. Distinción entre justicia distributiva, justicia procedimental, y justicia interpersonal

La distinción entre la justicia distributiva, por una parte, y la procedimental y la interpersonal, por otra, parece estar ampliamente aceptada en la comunidad científica. Sin embargo, no está tan claro si la justicia de los procedimientos y la de la interacción son constructos independientes. Aunque la justicia de la interacción se propuso inicialmente como una forma de justicia organizacional diferenciada de la justicia de los resultados y de la justicia de los procedimientos, con frecuencia los investigadores la han incluido como una dimensión más de la justicia procedimental. No obstante, en la actualidad se insiste de nuevo en la diferencia entre ambos constructos.

Los primeros trabajos e investigaciones empíricas trataron la justicia de la interacción como una forma de justicia organizacional distinta a la de los procedimientos (Bies y Moag, 1986). La justicia procedimental reflejaba los aspectos formales del proceso, mientras que la justicia de la interacción se refería al trato interpersonal recibido. Posteriormente, los investigadores de la justicia organizacional comenzaron a resaltar la similitud entre ambos tipos de justicia (ver Tyler y Bies, 1990). Se consideró que ambas eran partes de una única

dimensión, reflejando el proceso por el cual los resultados son asignados: una hace referencia a los aspectos formales (justicia procedimental), mientras que la justicia interpersonal hace referencia a los aspectos sociales del proceso (Folger y Bies, 1989). Sin embargo, recientemente se ha vuelto a proponer la distinción entre ambas dimensiones, en buena medida porque presentan en la investigación relaciones diferenciadas con distintas variables de resultado. Se considera que si ambas variables predicen diferentes variables criterio, entonces deben ser consideradas como constructos separados, aunque estén correlacionados (Bies, 2000).

3.3. Justicia organizacional y conductas extra-rol

Uno de los resultados de la justicia organizacional, de especial relevancia en este estudio, es la realización de conductas extra-rol. Diversos estudios empíricos han puesto de manifiesto la relación positiva entre percepción de justicia y realización de conductas extra-rol (p.e., Moorman, 1991; Organ, 1990). Según Schneider y Bowen (1992), los empleados tratan de un modo justo a los clientes en la medida en que perciben que ellos también son tratados justamente, y tienen actitudes más positivas hacia su trabajo en la medida en la que evalúan su situación como justa (Greenberg, 1990). En concreto, altos niveles de justicia organizacional producen un incremento en la realización de conductas extra-rol hacia los clientes por parte de los empleados de contacto (Bettencourt y Brown, 1997).

Uno de los objetivos de este trabajo es establecer el modo en que las dimensiones de justicia explican los comportamientos extra-rol hacia el cliente. Sin embargo, y tal y como anticipábamos, en estas relaciones también se ve implicado el bienestar del empleado. A continuación analizamos este concepto.

4. BIENESTAR EN EL TRABAJO

El nivel de tensión física y psicológica de los trabajadores es un elemento relevante y significativo en el desempeño laboral. En las organizaciones de servicios, aspectos como la escasez de personal, el trabajo a turnos, la falta de especificación de funciones o el contacto directo con el cliente, contribuyen a incrementar los niveles de tensión experimentados. En este tipo de organizaciones el estudio del bienestar del trabajador es de suma importancia para alcanzar una adecuada calidad en el servicio proporcionado al cliente. La calidad de servicio que los empleados de contacto son capaces de ofrecer a los clientes es un resultado crítico para la organización, y se ve influida por el bienestar de estos trabajadores de contacto. Así, la ausencia de bienestar tiene repercusiones no sólo sobre los trabajadores, sino también sobre las organizaciones (Gil-Monte y Peiró, 1999). De este modo, experiencias que promueven estados positivos en los trabajadores y que están positivamente relacionadas con las conductas orientadas al cliente, optimizan los resultados de la organización.

La investigación del bienestar en el trabajo se ha centrado predominantemente en la disminución del estrés o de la parte negativa del bienestar (“burnout” o síndrome de estar quemado por el trabajo). Sin embargo, se considera cada vez más importante el estudio de aquellos factores que potencian la faceta positiva del bienestar (“*engagement*” o vinculación psicológica). Desde la psicología positiva se postula el estudio de las fortalezas y del óptimo funcionamiento del ser humano (p.e., Seligman y Csikzentmihalyi, 2000; Wright, 2003). De este modo, el estudio del bienestar se centra en los aspectos negativos como el “*burnout*” o síndrome de estar quemado por el trabajo, pero también en el estudio de los aspectos positivos, como el “*engagement*” o vinculación psicológica. Con la inclusión de la vertiente positiva en el estudio del bienestar en el trabajo, son muchos los interrogantes que quedan aún sin responder, haciendo necesaria su inclusión en la investigación científica. El estudio de los aspectos positivos del bienestar presenta

repercusiones importantes tanto a nivel teórico, al permitir ampliar el conocimiento de las causas del comportamiento humano, como a nivel práctico, al permitir el diseño de entornos sociales que optimicen el desarrollo del bienestar de la persona, en este caso, en su puesto de trabajo. A continuación revisamos brevemente los conceptos de “*burnout*” y “*engagement*”.

4.1. Síndrome de estar quemado por el trabajo o “*burnout*”

Desde su conceptualización a principios de los 70, el síndrome de estar quemado por el trabajo ha sido objeto de muchos esfuerzos de investigación. El estudio y análisis del “*burnout*” comenzó siendo más bien una área aplicada, llena de descripciones y escasos estudios empíricos, menos aún de definiciones operativas (Freudenberger, 1974). Inicialmente se pretendía dar explicación a un proceso de deterioro en el que se encontraban los profesionales de organizaciones de servicios. Sin embargo, ahora se sabe que el “*burnout*” está presente en otros sectores. Maslach y Jackson (1981), establecen las dimensiones internas del síndrome de estar quemado por el trabajo, presentándolo como un síndrome con amplias repercusiones en el bienestar de los trabajadores.

El síndrome de estar quemado por el trabajo, al diferenciarlo de otros conceptos como depresión (Fisher, 1983), insatisfacción laboral (Firth y Britton, 1989) o desencanto (Peiró, González-Romá, Valcárcel y Ramos, 1992), ha sido definido como una respuesta prolongada a un estresor en el trabajo. Está compuesto por tres dimensiones o síntomas: agotamiento emocional o de la energía de uno mismo (sentimiento de no poder dar más de sí mismo a nivel afectivo), cinismo o alejamiento de otros (indiferencia y actitudes distantes hacia el trabajo que uno realiza), y falta de autoeficacia (ausencia de eficacia percibida en el desarrollo del trabajo).

En su estudio se produce un salto cualitativo con la aparición del MBI (Maslach Burnout Inventory) de Maslach y Jackson, en 1981 (Maslach y Schaufeli, 1993). La aparición de este instrumento sirvió para definir operacionalmente el constructo y proporcionar una medida para los estudios empíricos, siendo en la actualidad el instrumento utilizado con mayor frecuencia y uno de los que mayor volumen de investigación ha generado (ver Gil-Monte y Peiró, 1999). Las tres dimensiones que se han identificado como componentes del síndrome de estar quemado por el trabajo fueron definidas primero en el Maslach Burnout Inventory (MBI) para las profesiones de servicios a personas, y posteriormente, elaboradas de un modo más genérico para cualquier profesión (Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996), dando lugar a una abundante investigación en este campo.

El síndrome de estar quemado por el trabajo tiene consecuencias negativas, tales como la disminución del compromiso con la organización, aumento de la intención de abandono de la misma y disminución de la ejecución y comportamiento de ciudadanía dirigido hacia la organización y hacia el supervisor (Cropanzano, Rupp y Byrne, 2003; Wright y Bonnet, 1997). Por todo ello, el “*burnout*” ha sido durante largo tiempo objeto de preocupación para los investigadores de las organizaciones (ver Cordes y Dougherty, 1993; Maslach y Leiter, 1997).

En la actualidad, el estudio del síndrome de estar quemado por el trabajo sigue en auge (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). Hay un interés creciente por su estudio debido a los efectos que tiene tanto sobre los resultados organizacionales, como sobre la calidad de vida en el trabajo para la persona. Sin embargo, la sola consideración del síndrome de estar quemado por el trabajo no da cuenta de todo el bienestar en el trabajo. Los aspectos positivos deben ser tenidos en cuenta e incluidos en su estudio, tal y como indicamos en el próximo apartado.

4.2. Vinculación psicológica o “*engagement*”

El concepto de vinculación psicológica es más reciente. En parte recoge las propuestas de la orientación de la psicología positiva, que considera que no es suficiente estudiar los aspectos negativos del bienestar en el trabajo (p.e. síndrome de estar quemado por el trabajo). Según esta perspectiva, es necesario conocer aquellos factores que aumentan la vinculación psicológica para conseguir una mejora en el bienestar del trabajador.

El concepto de vinculación psicológica ha sido definido en el contexto laboral como un estado psicológico positivo que se caracteriza por altos niveles de energía y persistencia ante las dificultades en el trabajo (vigor), un sentimiento de entusiasmo y reto relacionados con el trabajo que uno realiza (dedicación), y altos niveles de concentración en el trabajo (absorción) (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002b). De este modo, la vinculación psicológica con el trabajo estaría íntimamente relacionada con la motivación intrínseca.

Al tratarse de un concepto reciente, la investigación sobre la vinculación psicológica no es muy extensa. Inicialmente su medida se operacionalizó mediante el patrón opuesto de medidas de las tres dimensiones del “*burnout*”. Sin embargo, Schaufeli, et al., (2002b) han conceptualizado el “*engagement*” como una faceta independiente del bienestar, desarrollando un cuestionario para evaluar su presencia. Además, en el estudio de la relación entre ambos conceptos, “*burnout*” y “*engagement*”, se han planteado diferentes modelos. En todos los casos se han definido las tres dimensiones ya mencionadas. Sin embargo, se ha obtenido un modelo alternativo compuesto por factores de segundo orden. Algunos autores observan que existe un factor reducido de “*burnout*” compuesto por las dimensiones de agotamiento y cinismo, y que se ha venido a denominar “núcleo del síndrome de estar quemado por el trabajo”. De manera similar, se ha

planteado la existencia de un “núcleo de la vinculación psicológica con el trabajo” que estaría compuesto por el vigor y la dedicación.

4.3. Justicia organizacional y bienestar en el trabajo

Tanto las percepciones de injusticia organizacional como las experiencias de bienestar en el trabajo son factores relevantes en la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. Además, las percepciones de injusticia afectan a las experiencias de bienestar en el trabajo (ver Maslach, et al., 2001). Así, es lógico esperar que la justicia organizacional esté asociada con la vinculación psicológica y el síndrome de estar quemado por el trabajo del empleado (Cropanzano, Goldman, y Benson, en prensa). De hecho, se han observado efectos significativos sobre el “*burnout*” y las quejas de salud (De Boer, Bakker, Syroit y Schaufeli, 2002). Por ejemplo, Buunk y Schaufeli (1993) observan que las percepciones de falta de justicia o de inequidad están relacionadas con el agotamiento emocional. Por ello, el bienestar puede tener un rol mediador entre las percepciones de justicia organizacional y la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. El modelo básico que estudiamos en este trabajo indaga en esta posibilidad (ver *Figura I.1*).

5. DIFERENCIAS ENTRE HOMBRES Y MUJERES

Las diferencias individuales permiten explicar, en parte, por qué unos trabajadores, en comparación con otros, reaccionan de forma distinta ante las injusticias organizacionales percibidas. Una de las posibles explicaciones a las diferencias entre hombres y mujeres puede encontrarse en el proceso de socialización. El proceso de socialización de los hombres tiende a caracterizarse en mayor medida por una orientación hacia la autonomía, la instrumentalización y la consecución de objetivos. En cambio, el proceso de socialización en las mujeres tiene una orientación más social (Sweeney y McFarlin, 1997). De este modo, es

más probable que los hombres se aproximen a una situación de interacción en términos de evaluación de lo que van a obtener. Las mujeres, por el contrario, se aproximan en mayor medida a la interacción considerando los aspectos sociales y la postura de la otra parte. De este modo, se puede esperar que los hombres estén más orientados hacia la evaluación de la interacción en términos instrumentales, mientras las mujeres abordan la interacción en términos más interpersonales.

Esto se traslada al impacto que tiene la justicia sobre el bienestar de los trabajadores. La justicia distributiva posee una vertiente más instrumental, mientras que la justicia de los procedimientos y la de la interacción tiene un carácter más relacional (Martínez-Tur, Ramos, Peiró y García-Buades, 2001b). Aunque existe cierto conocimiento sobre los efectos que las percepciones de justicia organizacional tienen sobre el bienestar del trabajador, se sabe menos sobre las causas por las que hombres y mujeres ponen mayor o menor énfasis en cada uno de los tres tipos de justicia organizacional que se han definido en un apartado anterior (distributiva, de los procedimientos y de la interacción). Hay razones para pensar que hombres y mujeres otorgan una importancia distinta a cada una de esas formas de justicia organizacional (Martínez-Tur, et al., 2001b; Sweeney y McFarlin, 1997; Tata y Bowen-Sperry, 1996). Las diferencias de género, producto del proceso de socialización, podrían contribuir a explicarlos.

Los procesos de socialización son, en gran medida, responsables del predominio de la justicia distributiva, de la procedimental, y de la interpersonal. La investigación previa es consistente al mostrar diferencias de género en la importancia atribuida a las diferentes dimensiones de justicia (p.e. Tata y Bowen, 1996). En general, la justicia de los procedimientos predomina más en mujeres que en hombres, mientras que la dimensión de justicia de resultados resulta más importante para hombres que para mujeres. Esta diferencia de género se ha estudiado con respecto a la importancia atribuida a la justicia organizacional (Tata y Bowen-Sperry, 1996) y a los efectos de la justicia en el consumo (Martínez-Tur,

et al., 2001b). En este trabajo se pretende ampliar o extender su estudio a las relaciones de la justicia con el bienestar de los empleados. Para ello, nos centramos en las diferencias entre hombres y mujeres como variable que puede tener un efecto modulador en las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo. Se trata de la primera extensión del modelo básico planteado (ver *Figura I.1*). Así pues, este trabajo plantea, como segundo objetivo general de investigación, el siguiente:

Objetivo 2. Estudiar las diferencias entre hombres y mujeres en las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo.

6. LOS NIVELES DE ANÁLISIS EN EL ESTUDIO DE LOS FENÓMENOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN

La investigación en las organizaciones ha dado un gran salto en los últimos años como consecuencia del impulso de la perspectiva de los niveles de análisis (Bliese y Jex, 2002). Esto puede explicarse por dos factores principalmente. En primer lugar, por el reconocimiento de que el individuo como único nivel de análisis de los fenómenos psicosociales ha conducido a un reduccionismo en el estudio de las organizaciones. En segundo lugar, por el desarrollo de software y de técnicas de análisis estadístico que permiten operar en niveles que van más allá del individuo.

Este cambio también es el resultado, al menos en parte, de la transformación en la organización del trabajo. El incremento del trabajo que presenta un elevado nivel de requerimientos mentales, junto al incremento de la demanda de flexibilidad, entre otros aspectos, hace que el trabajo este organizado cada vez más en unidades de trabajo, y con ello se produzca un cambio necesario en la

forma de pensar en las organizaciones. En este contexto, las unidades de trabajo se convierten en un nivel de análisis relevante, implicando un nivel de coordinación, cooperación e interacción entre sus miembros (Peiró, 2001) y donde se producen procesos emergentes de forma que el todo es más que la suma de las partes. De este modo el desarrollo de estudios a nivel colectivo puede proporcionar mejor comprensión de la complejidad de la organización.

El estudio en el nivel colectivo (unidades de trabajo) de los fenómenos psicosociales en el trabajo y la organización hace necesario el planteamiento de los mecanismos por los cuales se desarrollan percepciones y/o experiencias colectivas. De acuerdo con George (1990, 1996) existen al menos cuatro aproximaciones teóricas a través de las cuales se puede explicar la emergencia de percepciones y/o experiencias compartidas por los miembros de una unidad de trabajo: *interacción social, atracción-selección-atribución, procesos de socialización e influencia social, y similitud en las tareas y resultados de los miembros de la unidad de trabajo*. De manera paralela, otras aproximaciones han puesto su atención en los mecanismos por los cuales las percepciones y/o experiencias individuales llegan a ser colectivas. Entre ellos se encuentra el contagio emocional (Barsade, 2002; Hatfield, Cacioppo y Brapson, 1994). En concreto, Schaufeli y Enzmann (1998) revisan la evidencia existente con respecto al contagio como proceso básico que explicaría las experiencias compartidas de síndrome de estar quemado por el trabajo. Esto pone el acento en el fenómeno del contagio como uno de los procesos que da lugar a las percepciones y experiencias colectivas dentro de la unidad de trabajo. Antes de describirlo, analizaremos las unidades de trabajo en las organizaciones, ya que son la unidad de estudio que se ha utilizado en el desarrollo del estudio empírico en el nivel colectivo de este trabajo.

6.1. Las unidades de trabajo en las organizaciones

El trabajo organizado en unidades permite un incremento del compromiso de sus miembros, ya que cuando una persona se compromete a actuar de una manera, su decisión se ve fortalecida por la idea de que los demás miembros también lo están haciendo de una manera similar. La unidad de trabajo se convierte en una poderosa herramienta motivadora, si los miembros de la misma se sienten respetados y apoyados por los otros integrantes. Dos o más individuos pueden ser caracterizados colectivamente porque comparten un conjunto de normas, valores y creencias, y participan en metas comunes. Los intereses de los individuos son compartidos cuando se orientan hacia unos propósitos comunes que se pretenden alcanzar a través del funcionamiento de la unidad de trabajo. De este modo, las interacciones entre los miembros son directas y se hacen necesarias normas de funcionamiento interno que delimiten las funciones, derechos y deberes de sus miembros.

Además, la pertenencia a una unidad de trabajo puede ayudar al individuo a satisfacer sus necesidades de afiliación, aumentar su seguridad, facilitar su desarrollo personal y profesional, así como ser una fuente de estimulación de la creatividad. A través de la interacción social, los miembros de la unidad de trabajo se influyen mutuamente. De este modo, al hablar de las unidades de trabajo como si fueran entidades que muestran su conducta en un plano colectivo, y no sólo individual, les atribuimos procesos psicológicos colectivos: perciben, experimentan... Pero ¿podemos decir que las unidades de trabajo tienen mentes diferentes de las de los miembros individuales que las conforman? En los próximos apartados planteamos dos niveles de aproximación en el estudio de fenómenos que se desarrollan dentro de las organizaciones: *individual* y *colectivo*.

6.2. Perspectiva individual vs. perspectiva colectiva

Buena parte de la investigación científica psicosocial del trabajo y de las organizaciones ha puesto el énfasis en el estudio de variables en el nivel de análisis individual. Así, los fenómenos que se desarrollan dentro de las organizaciones han sido concebidos y analizados en gran medida como mecanismos cognitivos y emocionales individuales. Desde esta aproximación individual se considera que un individuo recoge y procesa información formando sus percepciones como una unidad inconexa. Esta aproximación puede proporcionar información valiosa sobre el funcionamiento de las organizaciones y sobre el trabajo. Sin embargo, no ayuda a explicar cómo se producen las percepciones, afectos y otras experiencias colectivas de las unidades de trabajo.

Más allá del enfoque individual, la investigación también está interesada en comprender y evaluar fenómenos colectivos emergentes (Peiró y Martínez-Tur, 2003). De ahí que una aproximación a los constructos estudiados en este trabajo, referentes a las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo, por parte de empleados que llevan a cabo su actividad laboral en sus correspondientes unidades de trabajo dentro de la organización, se puede ver beneficiada por el desarrollo de una aproximación colectiva. Es por ello que se hace necesaria una aproximación complementaria, basada en el estudio de la organización en el nivel colectivo, que permita comprender procesos que implican a múltiples individuos y que no pueden comprenderse sólo en términos individuales.

Así, se podría considerar que las unidades de trabajo en las organizaciones no se reducen a agregados de individuos. Los fenómenos que se producen en el nivel individual, cuando se consideran dentro de una unidad de trabajo, pueden dar lugar a fenómenos emergentes que se producen en el nivel colectivo (Kozlowsky y Klein, 2002). La acción e interacción humana no está sólo socialmente

estructurada, sino que se caracteriza por regularidades y propiedades sociales. Incluso el comportamiento, las percepciones y las vivencias de individuos aislados están mediadas por conceptos, valores, ideas que surgen de la propia sociedad y que se comparten en mayor o menor medida con otras personas. Uno de los mecanismos psicológicos propuestos como proceso básico, si bien no el único, para explicar la emergencia de la unidad psicológica del colectivo de una unidad de trabajo, tal y como hemos indicado en un apartado previo, es el fenómeno del contagio (Barsade, 2002; Hatfield, et al., 1994).

6.3. El fenómeno del contagio social

El contagio describe el proceso por el cual los sentimientos y acciones de los miembros de una unidad de trabajo pueden ser comunicados de un miembro a otro, llegando finalmente a extenderse y mantenerse entre éstos produciendo una alteración en las respuestas de todos sus miembros. Es decir, el contagio se puede entender como la transmisión o difusión de la percepción o sentimiento de un integrante de la unidad de trabajo a otro miembro de la misma, de modo que las percepciones y vivencias de un miembro pueden trasladarse al resto de miembros. El fenómeno del contagio se produce porque los aspectos relacionales de los individuos que forman parte de una misma unidad de trabajo influyen en sus percepciones, dando lugar a unidades en las que los individuos tienen actitudes, formas de pensar y comportamientos similares. Así, el comportamiento de los miembros de la unidad de trabajo está influido por la exposición, debido a la interacción, a las percepciones y sentimientos de los otros.

En los próximos apartados profundizamos en el estudio del fenómeno del contagio, acercándonos en concreto al contagio de las dos temáticas principales que nos ocupan: las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo.

6.3.1. El contagio de las percepciones de justicia organizacional

La mayor parte de la investigación científica ha estudiado los procesos por los cuales las personas desarrollan sus percepciones de justicia desde una perspectiva individual. Esta perspectiva se ha basado en un modelo de interés personal. Se considera que lo que la persona evalúa como justo es lo que beneficia únicamente al individuo. La persona, a través de un proceso de comparación de lo que ocurre con estándares individuales sobre lo que es justo y lo que no, elabora sus percepciones personales sobre justicia organizacional. Sin embargo, esta perspectiva parece limitada, como ya hemos señalado, y la investigación ha planteado recientemente el estudio de este fenómeno desde una perspectiva colectiva orientada al análisis de la emergencia social de las percepciones de justicia organizacional.

El desarrollo de percepciones acerca de la justicia organizacional es un proceso que puede ser abordado a través de la construcción colectiva de la unidad de trabajo. Dentro de la misma, los individuos se sumergen en procesos de comunicación sobre justicia que derivan en la interpretación compartida y socialmente construida de la justicia organizacional. Es decir, el simple acto de conversar acerca de la justicia entre los miembros de una unidad de trabajo puede originar cambios en las actitudes y comportamientos de las personas. El proceso de contagio social al que hacemos referencia puede ser un mecanismo que produzca creencias compartidas sobre la justicia organizacional, originando un cambio cualitativo en el modo en el que los miembros de la unidad de trabajo piensan y sienten en relación con las dimensiones de justicia organizacional (DeGoey, 2000).

Recientemente, se han realizado trabajos que han resaltado el lado social de la justicia en la organización y que, planteando su estudio desde perspectivas colectivas, ponen de manifiesto que la comunicación de la información entre los

miembros de la unidad de trabajo puede afectar a sus percepciones acerca de la justicia con la que cada uno de ellos perciben que son tratados dentro de la organización. Así, cierta evidencia empírica pone de manifiesto que las percepciones de justicia se ven afectadas no sólo por las diferencias individuales, sino también por las interacciones sociales, llevando al contagio, y a través de él, al desarrollo de una visión compartida de la justicia organizacional.

Folger, Rosenfield, Grove y Corkan (1979) hallaron que la opinión de un compañero de trabajo sobre la justicia de procedimientos influía en la percepción de los otros compañeros. Del mismo modo, Tyler (1989) observó que cuando un supervisor trataba a algún miembro de la unidad de trabajo incorrectamente, sus miembros ponían los intereses de la unidad de trabajo por encima de los propios individuales, y esto se producía especialmente si la unidad de trabajo estaba cohesionada. James y Cropanzano (1990) sugieren que los individuos también observan a los otros miembros de sus unidades de trabajo y emiten juicios acerca de cómo les afecta a estos la justicia organizacional. Brockner y colaboradores (1997) sugieren que la información proporcionada por los otros, acerca de la justicia, puede alterar las actitudes y conductas de las personas. Finalmente, Lind, Kray y Thompson (1998) concluyen que las percepciones individuales de justicia se veían afectadas por las experiencias de otros individuos del grupo.

Estos estudios proporcionan evidencia empírica que indica que las percepciones subjetivas de justicia se transmiten y se pueden contagiar entre los miembros de una misma unidad de trabajo. Así, de los resultados de la investigación se desprende que es esperable que los miembros que forman la unidad de trabajo tiendan a estar de acuerdo acerca de sus percepciones de justicia organizacional. En el desarrollo de sus percepciones, los miembros utilizan tanto la información que ellos poseen, como lo que observan y es comunicada por los otros miembros de la unidad. De este modo, acciones de injusticia sobre algún

miembro de la unidad de trabajo pueden llegar a ser interpretadas como injusticias en contra de la unidad entera (Tyler y Lind, 1992).

En resumen, las percepciones compartidas de los miembros de una unidad de trabajo sobre la justicia existente en la organización, pueden estudiarse y comprenderse de un modo más amplio si se consideran estos fenómenos colectivos, y no sólo las percepciones individuales.

6.3.2. El contagio de las experiencias de bienestar en el trabajo

De manera similar a lo que ocurre con las percepciones de justicia, las personas no conservan sus emociones sólo para ellas mismas, sino que las transmiten a los demás incluso sin ser completamente conscientes de ello. La premisa de que la realidad social es el producto de la interacción con los otros con los que uno interacciona es una piedra angular de la investigación. A través de las interacciones, los miembros de la unidad de trabajo construyen un sentido compartido de la realidad social. De hecho, muchos estudiosos de los procesos grupales consideran que una de las principales funciones de los grupos es ayudar a sus miembros a desarrollar un consenso sobre la realidad social. La investigación ha puesto de manifiesto que las emociones están también sujetas a este fenómeno de contagio y de creación de consenso. Así hay estudios que ponen de manifiesto la existencia de un significado colectivo de la experiencia de estrés, además del nivel individual (Lansisälmi, Peiró y Kivimäki, 2000), y que han mostrado la validez del concepto de clima afectivo para describir las experiencias afectivas colectivas (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002).

En concreto, el síndrome de estar quemado por el trabajo se contagia entre los profesionales a través de mecanismos de modelado durante los procesos de socialización laboral (Edelwich y Brodsky, 1980). En este sentido, se ha argumentado que el síndrome de estar quemado por el trabajo o “*burnout*” debe

ser considerado en diferentes niveles más allá del individual, habiéndose encontrado relaciones entre “*burnout*” y las características del trabajo o la falta de apoyo por parte de los compañeros o supervisores. En concreto, hay estudios que ponen de manifiesto el hecho de que la falta de consenso en una unidad de trabajo está relacionada con ambientes de trabajo colectivamente más estresantes (Bliese y Halverson, 1998). Por ello podemos hablar igualmente de experiencias colectivas del bienestar.

Teniendo en cuenta todo lo dicho, se propone otra extensión que describe el tercer objetivo general de este trabajo:

Objetivo 3. Estudiar la existencia colectiva de las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo y las relaciones entre estos dos constructos en el nivel colectivo.

7. RECIPROCIDAD EN LAS RELACIONES EN EL TRABAJO

La justicia tradicionalmente se centra en el grado en que existe un equilibrio entre las partes (empleados vs. organización o supervisor) o un desequilibrio en contra de la parte focal (empleado). Sin embargo, no se tienen en cuenta las posibles asimetrías a favor de la parte focal. Por ello, una de las extensiones de este trabajo consiste en incorporar los efectos de la reciprocidad. Con este término estamos incluyendo aquellos aspectos referidos a situaciones de asimetría positiva en las relaciones, en nuestro caso para el empleado de contacto, y que no se incluyen en el concepto de justicia estudiado.

En términos generales, la percepción de reciprocidad se considera un elemento clave en cualquier relación interpersonal. La mayoría de teóricos asume que las

relaciones, en general, son mas satisfactorias y estables cuando se percibe la existencia de reciprocidad, es decir, cuando los resultados obtenidos por cada una de las partes son percibidos como acordes a sus aportaciones (LaGaipa, 1977).

Existe un amplio campo de investigación que incide en la importancia de las normas sociales que hay detrás de la reciprocidad. Se sabe menos acerca de sus efectos en el ámbito laboral. Sin embargo, las relaciones de la reciprocidad con sus consecuencias también pueden observarse en este ámbito, ya que es necesaria la cooperación entre miembros y unidades de la organización. Las relaciones en el trabajo son, en primer lugar, relaciones de intercambio en las que la reciprocidad es esperada y requerida (Mills y Clark, 1982). Las relaciones interpersonales de intercambio en las organizaciones son creadoras de un valor para las partes implicadas que no puede ser generado de manera independiente. La dificultad aparece en la distribución o reparto de dicho valor entre las partes. En dichas relaciones es muy probable que se espere algo a cambio del esfuerzo o la contribución de cada parte. Si bien la noción de reciprocidad no implica, necesariamente, la equidad total en el intercambio, la experiencia repetida de falta de reciprocidad puede tener importantes repercusiones para el bienestar. Si una persona percibe la relación como equilibrada, no necesita obtener un beneficio adicional. Sin embargo, si alguna de las partes evalúa que no está recibiendo una recompensa justa, existe una gran probabilidad de que se establezca una falta de confianza en la relación y que ésta termine por romperse, influyendo negativamente sobre el bienestar.

La noción de reciprocidad está presente en la teoría de la equidad. Se postula que la persona espera recibir compensaciones acordes con la cantidad y la calidad de sus aportaciones. La norma de equidad dicta que los individuos buscan mantener un equilibrio entre sus propias aportaciones y resultados, y con las aportaciones y resultados de las personas con las que se relacionan (Adams, 1965). La idea central de la teoría de la equidad establece que una persona evalúa

su relación considerando lo que aporta y recibe de esa relación, en comparación con lo que la otra parte aporta y recibe (Walster, Walster y Berscheid, 1978). La teoría de la equidad implica, por tanto, un proceso de comparación cognitiva y social y la percepción de justicia se basa en los resultados de dicha comparación.

Las primeras investigaciones sobre reciprocidad se centran en el estudio de las relaciones íntimas, aplicando los postulados de la teoría de la equidad (p.e. Van Yperen y Buunk, 1990). Sin embargo, y con posterioridad, se ha extendido a otros ámbitos como el del trabajo y las organizaciones. Hay diferentes normas de justicia que pueden aplicarse en la evaluación de una relación (Leventhal, 1980). En general, se observan dos perspectivas teóricas que se han planteado en el estudio de las relaciones de reciprocidad: la hipótesis desarrollada desde la teoría de la justicia y la hipótesis egoísta de preferencia desarrollada desde la teoría de la injusticia ventajosa. A continuación presentamos ambas.

7.1. Teoría de la justicia y reciprocidad en las relaciones

Según la teoría de la justicia, el empleado realiza una valoración interna entre lo que él aporta (experiencia, educación, esfuerzo) y las recompensas que recibe (salario, primas), y lo compara con lo que un referente aporta y recibe (Oliver y Swan, 1989a, b). El empleado percibe que existe equidad cuando las recompensas que él y la otra parte (organización, supervisor, compañero o cliente) perciben son proporcionales a sus respectivas aportaciones en dicha relación. Cuando la ratio de esfuerzo (“*inputs*”) y recompensas (“*outcomes*”) no es igual entre las partes, se produce la percepción de falta de equidad o de injusticia. El desequilibrio es aversivo y se produce tanto cuando el empleado cree que está dando más a la relación que la otra persona (inequidad negativa) como cuando cree que está dando menos (inequidad positiva). La teoría de la justicia predice, por tanto, una relación curvilínea entre percepción de equidad en la relación y las reacciones individuales.

La inequidad negativa se percibe por el empleado cuando su ratio de “*inputs-outcomes*” es inferior al de la otra parte de la relación. Por el contrario, el trabajador percibirá inequidad positiva cuando el resultado de dicha comparación sea positivo para él. En ambos casos, y según la teoría de la equidad, las reacciones serán negativas, ya que no se cumple la norma de reciprocidad. Las percepciones de inequidad negativa generan reacciones negativas de hostilidad por parte de quien percibe la falta de equidad, al evaluar que sus recompensas son inferiores a las de la otra parte, y sentir que los otros se están aprovechando. Por su parte, las percepciones de inequidad positiva generan un sentimiento de culpabilidad al recibir recompensas superiores a lo indicado por la norma de reciprocidad y a lo que ellos piensan que se merecen. Únicamente cuando la relación sea equitativa tendrá efectos positivos.

La evidencia empírica es contradictoria con respecto a la teoría de la justicia. Si bien puede resultar intuitiva una reacción negativa por parte de la persona ante la inequidad negativa (la persona recibe menos que la otra parte), no lo es tanto cuando hablamos de inequidad positiva (la persona recibe más que la otra parte). Así, encontramos estudios que ponen de manifiesto que no siempre las partes responden negativamente ante la inequidad positiva (Hegtvedt, 1990), cuestionando la aplicación de los principios de la teoría de la justicia. A partir de ahí se está dando cabida a otras explicaciones como la planteada desde la perspectiva de la teoría de la injusticia ventajosa.

7.2. Teoría de la injusticia ventajosa y reciprocidad en las relaciones

Esta perspectiva mantiene que el ser humano busca a través de sus acciones aumentar sus beneficios y disminuir sus costes (ver Messick y Sentis, 1983). La persona realiza aquellas conductas que maximizan las compensaciones que va a recibir. Es decir, las personas siguen las reglas de justicia siempre que les beneficien, intentando maximizar sus beneficios en la relación. Desde esta visión

del ser humano, la experiencia de inequidad positiva o injusticia ventajosa tiene consecuencias positivas. Por tanto, desde la perspectiva de la preferencia egoísta se postula una relación lineal: cuanto mayor sean los beneficios obtenidos, mayor será el bienestar del empleado en cuestión.

Con el propósito de comprobar cuál de las dos explicaciones, la planteada desde la teoría de la justicia (relaciones curvilíneas) o la planteada por la teoría de la injusticia ventajosa (relaciones lineales), se confirma entre empleados de contacto de organizaciones de servicios turísticos, incluimos otra extensión en esta tesis que incluye la noción y la medida de la reciprocidad. Así, se formula el cuarto objetivo de investigación general de este trabajo.

Objetivo 4. Estudiar si las relaciones de las percepciones de reciprocidad del empleado con la organización, su supervisor, sus compañeros y los clientes, y las experiencias de bienestar en el trabajo del empleado son curvilíneas (teoría de la justicia) o lineales (teoría de la injusticia ventajosa).

8. JUSTICIA PERCIBIDA POR LOS CLIENTES

Como hemos señalado en los apartados previos de esta introducción, las percepciones de justicia organizacional juegan un papel importante en la calidad del servicio que los empleados pueden ofrecer a los clientes. Sin embargo, el cliente no es un ser pasivo. Todo lo contrario, al utilizar un servicio los usuarios desarrollan juicios acerca de la justicia del intercambio y del trato recibido. Además, el cliente no tiene por qué valorar la justicia del mismo modo que los empleados. Es por ello que, las dos perspectivas, la del cliente y la del empleado, deben tenerse en cuenta ya que ambas afectan a la evaluación de la calidad de servicio. Así, es necesario destacar las diferencias entre los roles del cliente y del

empleado, en la relación de intercambio, dado que inciden en la manera en que valoran la justicia. Los trabajos de Price y colaboradores (1995) son pioneros al señalar la importancia de la diferencia entre transacciones o situaciones de intercambio abiertas (relacionales) y cerradas (transaccionales) en los servicios. En las primeras, las partes están implicadas y valoran la relación más allá del mero intercambio, mientras que una transacción cerrada supone fijar los límites de los contactos entre las partes sobre la base de objetivos concretos de intercambio. Como argumentaremos a continuación, es muy probable que en el ámbito de los servicios el cliente tienda a interpretar la situación de interacción con la organización y sus empleados más en términos de transacciones cerradas que el empleado. En cambio, el empleado tiende a incorporar más elementos relacionales que el cliente. Ello puede estar influyendo sobre las reacciones ante la justicia percibida.

8.1. El rol del cliente y del empleado

Los roles del empleado que presta un servicio y del cliente son diferentes, y a la vez complementarios. Para el cliente la relación de consumo se caracteriza por ser más transaccional. Es decir, el cliente interpreta la situación de interacción, en gran medida, como una situación de intercambio que tiene una duración limitada, que no tiene por qué repetirse, y en la que se busca obtener el máximo beneficio, ya que para él lo más importante es la utilidad del servicio. La percepción de justicia para el cliente vendrá determinada, en buena medida, por el grado en el que la otra parte (organización, empleado, etc...) hace o no lo que debe hacer y por lo que es capaz de ofrecerle, buscando en la situación de intercambio el máximo beneficio posible (relación transaccional o cerrada). La otra parte, el empleado de contacto, vive el intercambio desde una óptica más relacional, ya que las relaciones en el trabajo, con la organización, compañeros y supervisores, se extienden en el tiempo. En este caso se incrementan las transacciones abiertas que van más allá del mero intercambio y de la instrumentalidad en las relaciones.

Ya hemos indicado anteriormente que la dimensión de justicia distributiva posee un carácter más instrumental, mientras que las dimensiones de justicia de los procedimientos y la de la interacción son más relacionales. Si se tiene en cuenta que el cliente se centra sobre todo en la utilidad de un servicio que ha contratado, normalmente para un corto periodo de tiempo, es lógico pensar que la justicia distributiva pueda tener un peso fundamental en sus evaluaciones. No obstante, y dado que el servicio, como ya hemos dicho, es interactivo, es de esperar también que las otras dimensiones relacionales de justicia (de los procedimientos y de la interacción) jueguen un papel significativo. La cosa cambia con respecto a los empleados. Su relación con la organización, con compañeros y supervisores se alarga en el tiempo, por lo que es probable que la transacción sea más abierta, apareciendo compromisos y lealtades que van más allá de los beneficios a obtener a corto plazo. Las dimensiones relacionales de justicia tendrán, pues, un gran impacto en sus reacciones. Así, parecen confirmarlo estudios previos (Moorman, 1991).

De lo dicho se desprende la necesidad de estudiar también la perspectiva del cliente si se quiere tener una visión más completa de lo que es la prestación y uso del servicio. En el caso del cliente, una consecuencia relevante de la justicia percibida es la satisfacción con el servicio recibido (Martínez-Tur, et al., 2001b).

8.2. Justicia y satisfacción del cliente

Uno de los temas centrales en la investigación del comportamiento del consumidor es la satisfacción con los bienes o los servicios. Esto no debe resultar extraño si se tiene en cuenta que la satisfacción es un indicador de calidad relevante desde el punto de vista de los clientes (Martínez-Tur y Tordera, 1995). Además, hay estudios que han encontrado relaciones significativas entre la satisfacción del cliente y variables comportamentales post-consumo relacionadas

con la lealtad. Algunas de ellas son la intención de repetir el uso del servicio en el futuro (Patterson, 1993), las quejas (Fornell y Westbrook, 1984) y las comunicaciones a otras personas acerca del servicio utilizado (Swan y Oliver, 1989).

Existe acuerdo entre los autores a la hora de considerar la satisfacción como una respuesta relacionada con el uso de servicios, considerándola como una evaluación a corto plazo realizada ante un servicio específico, y susceptible de cambio en cada escenario. Esta respuesta varía a lo largo de un continuo, desde la insatisfacción a la satisfacción y tiene componentes tanto cognitivos como afectivos. El énfasis en uno u otro aspecto ha permitido distinguir dos tipos de acercamientos que resultan complementarios en el estudio de la satisfacción (Martínez-Tur, et al., 2001a). El enfoque cognitivo se centra en el procesamiento de la información, destacando el estudio de las expectativas y las percepciones de justicia. Por el contrario, la aproximación emocional concibe la satisfacción como una respuesta emocional vivida durante el acto de consumo. No es objeto de esta tesis hacer una revisión exhaustiva de los modelos teóricos que explican la satisfacción, si bien a grandes rasgos describimos la teoría de la confirmación de expectativas y la teoría de la equidad, ya que ambas son objeto de estudio en la cuarta extensión de este trabajo.

La *aproximación cognitiva* parte de la concepción de ser humano como individuo capaz de procesar información del ambiente, respondiendo mediante mayores o menores grados de satisfacción. Los atributos del bien de consumo o del servicio se ajustan en mayor o menor medida a las expectativas previas de los clientes. Además, éstos evalúan el grado en que los resultados y el trato recibido son justos. Estos dos tipos de información se corresponden con los principales acercamientos cognitivos al estudio de la satisfacción de los usuarios: la confirmación de las expectativas y la teoría de la equidad. A continuación describimos cada una de ellas.

El modelo de la *confirmación de expectativas* (Howard y Sheth, 1969) es, probablemente, el modelo que más se ha utilizado en las investigaciones encaminadas a explicar la satisfacción de los clientes. Desde este modelo se parte de la premisa de que las personas poseen expectativas acerca del servicio que van a utilizar, realizan evaluaciones acerca del mismo, y comparan lo que perciben con lo que esperaban recibir (Oliver, 1980). Se asume que en el juicio de satisfacción intervienen los estándares de confirmación que poseen las personas para evaluar los servicios. Por tanto, los elementos básicos de este modelo son la discrepancia de expectativas, los estándares de comparación y el rendimiento. Este modelo se basa en el hecho de que las personas tienen estándares de comparación que les sirven para evaluar los servicios o bienes de consumo. Por tanto, se concibe la satisfacción como el resultado de la comparación entre la realidad percibida por el cliente y un estándar de comparación, mostrando una naturaleza eminentemente cognitiva. Así, las personas estarán satisfechas si el rendimiento percibido se ajusta o supera sus expectativas previas.

Desde la otra aproximación cognitiva, la *teoría de la equidad* (Adams, 1965), se propone que en las relaciones de intercambio las personas concluimos si la interacción que mantenemos con otros es justa o no. Se sugiere que existe justicia distributiva cuando en un intercambio las partes obtienen unos beneficios proporcionales a las inversiones realizadas (Martínez-Tur, et al., 2001a). Su aplicación en el área de investigación de la satisfacción de los usuarios ha sido de gran relevancia. En la actividad de consumo, se produce un intercambio entre el cliente, que realiza una serie de inversiones y recibe una serie de resultados, y el empleado de contacto y la organización que proporcionan un servicio o producto. En esta situación se produce un proceso de comparación: el usuario compara sus ratios de costes y beneficios con los de la otra parte de la interacción, el empleado o la organización, y elabora juicios de justicia que afectan a su satisfacción. Con posterioridad, las dimensiones de justicia de los procedimientos y de justicia de la

interacción se introducen en el estudio de las percepciones de justicia por parte de los clientes. De esta forma, se observa que cada uno de los tres tipos de justicia, cuya diferenciación ya se ha expuesto en un apartado previo, no tiene la misma importancia en la explicación de la satisfacción del cliente (Clemmer y Schneider, 1996).

En síntesis, la justicia también es un constructo de relevancia para entender las reacciones de los clientes. En uno de los estudios de esta tesis se indagará en su impacto sobre la satisfacción del cliente con el servicio recibido. Con ello, observaremos hasta qué punto existen diferencias entre empleados y clientes con respecto a la influencia de la justicia. Así se formula el quinto y último objetivo general de este trabajo es el siguiente:

Objetivo 5. Estudiar el efecto de las percepciones de la justicia sobre la satisfacción de los clientes de organizaciones de servicios turísticos.

9. RESUMEN

En este bloque introductorio hemos revisado brevemente el concepto de calidad de servicio, poniendo un énfasis especial en los empleados de contacto y en las organizaciones de servicios turísticos.. Además, hemos descrito los conceptos básicos sobre los que se desarrolla la presente tesis doctoral: justicia organizacional, bienestar del empleado y conductas extra-rol. Se han introducido también otros conceptos como los de reciprocidad y satisfacción del cliente. Esto nos ha permitido ir estableciendo de un modo general los cinco objetivos de investigación que se abordan en los cinco estudios empíricos que se presentan a continuación en el bloque II.

BLOQUE II: ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN

1. RECAPITULACION DE OBJETIVOS GENERALES

Tomando como punto de partida el comportamiento y las reacciones del empleado de contacto de las organizaciones de servicios, este trabajo trata de establecer los factores que explican la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. Para ello se han desarrollado cinco estudios que presentamos más adelante. En concreto nos centramos en el estudio de las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar de los empleados y cómo estas afectan a la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. Además, prestamos atención al estudio de la satisfacción de los clientes.

La calidad que los empleados son capaces de ofrecer a los clientes tiene especial relevancia en las organizaciones de servicios. Los servicios están caracterizados, principalmente, por la necesidad de que exista un contacto directo entre el empleado y el cliente. Este hecho hace especialmente difícil la descripción y anticipación de los comportamientos de los empleados en sus interacciones con los clientes, ya que el servicio se personaliza ajustándose a las necesidades de cada persona. Esto dificulta la especificación previa de la conducta adecuada para dar respuesta a las necesidades concretas de cada cliente. Se han identificado una serie de conductas no incluidas dentro de las conductas propias del rol, que son útiles para aumentar la calidad del servicio. Estas conductas son las que hemos venido denominando conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. Las percepciones que los empleados tienen de la justicia organizacional están relacionadas con la realización de estas conductas extra-rol. De este modo, el estudio del trato recibido y de las recompensas proporcionadas a los trabajadores nos puede ayudar a incrementar la realización de este tipo de conductas y con ello la calidad ofrecida al cliente. Además, las situaciones de interacción entre el empleado y el cliente tienen una gran relevancia sobre el bienestar del trabajador. Existe evidencia empírica que ha puesto de manifiesto la relación entre el

bienestar del trabajador y la realización de conductas extra-rol. El bienestar se convierte, así, en un precursor de dichas conductas. Además, la experiencia de bienestar, se relaciona con las percepciones de justicia organizacional, ya que muchas de sus manifestaciones negativas están asociadas con la falta de justicia.

Teniendo en cuenta esto, partimos de un objetivo general que trata de articular un modelo integrador de los conceptos de justicia organizacional, bienestar en el trabajo y conductas extra-rol dirigidas al cliente. A partir de aquí, se plantean otros objetivos que son extensiones o enfoques que enriquecen ese modelo básico. Hemos ido señalando dichos objetivos en la introducción y aquí los enumeramos de forma consecutiva. Recapitulando, son los siguientes:

Objetivo 1. Determinar el rol de las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente.

Objetivo 2. Estudiar las diferencias entre hombres y mujeres en las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo.

Objetivo 3. Estudiar la existencia colectiva de las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo y las relaciones entre estos dos constructos en el nivel colectivo.

Objetivo 4. Estudiar si las relaciones de las percepciones de reciprocidad del empleado con la

organización, su supervisor, sus compañeros y los clientes, y las experiencias de bienestar en el trabajo del empleado son curvilíneas (teoría de la justicia) o lineales (teoría de la injusticia ventajosa).

Objetivo 5. Estudiar el efecto de las percepciones de la justicia sobre la satisfacción de los clientes de organizaciones de servicios turísticos.

Téngase en cuenta que estas formulaciones tienen un carácter general. Cuando se describan los estudios, se acotarán de manera más concreta los problemas y se formularán las hipótesis de investigación, que se van a contestar empíricamente.

2. ASPECTOS GENERALES DEL PROCEDIMIENTO

Aunque en cada estudio se detallará la metodología concreta, hay elementos comunes que conviene destacar. En la mayoría de los estudios la muestra está formada por trabajadores de contacto de organizaciones de servicios, concretamente de hoteles de la Comunidad Valenciana y de las Islas Baleares. El contacto inicial con cada una de las organizaciones turísticas se realizó vía teléfono. Los investigadores mantuvieron una reunión con los directores de las organizaciones con el fin de solicitar su autorización para entrevistar a un pequeño grupo de empleados. En uno de los estudios (el quinto) se contó, además, con dos muestras de clientes, de organizaciones de servicios turísticas (hoteles y restaurantes).

El método utilizado para la recogida de los datos consistió en el pase de un cuestionario que de manera voluntaria y anónima cumplimentaron empleados y clientes. Para que un trabajador pudiera ser elegido debía tener contacto habitual con clientes como parte de su trabajo. Por ello se escogía empleados de recepción

y a camareros. En cada uno, formaban unidades de trabajo. El cuestionario de empleados utilizado en la presente investigación incluía medidas de reciprocidad, de justicia distributiva, justicia de procedimientos, justicia interpersonal, “*burnout*”, “*engagement*” y conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente (ver Anexo I).

Por su parte, los clientes, para poder participar, tenían que, en el caso de los hoteles, haber pernoctado al menos una noche en el hotel en cuestión. En el caso de los restaurantes se solicitaba su cooperación si habían comido o cenado alguna vez en la empresa focal. En el cuestionario elaborado para los clientes se incluyen medidas de satisfacción, percepciones de justicia, confirmación de expectativas y calidad percibida (ver Anexo I).

A todas las organizaciones de servicios turísticos que prestaron su colaboración, se les remitió un informe en el cual se incluía información sobre los niveles de calidad percibida por sus clientes, así como un estudio comparativo con otra muestra compuesta por diversas organizaciones de características similares.

3. ESTUDIO 1

***ORGANIZACIONAL JUSTICE AND EXTRA-ROL CUSTOMER SERVICE:
THE MEDIATING ROLE OF WELL-BEING AT WORK.***

3.1. Introduction

Changes in our socio-economic environment have contributed to the rapid growth of the service sector. Service work is characterized by a greater need for effective contact between providers and consumers. The interaction between customers and contact employees provides a potential means by which a firm can achieve service quality. For this reason, there is increasing attention to contact employees' prosocial service behaviors (Hoffman & Kelley, 1997). Although these prosocial behaviors include role-prescribed and extra-role performance (Brief & Motowidlo, 1986; Masterson, 2001), extra-role behaviors are especially critical in service organizations. This is because the heterogeneity and uncertainty associated with service delivery hinders the possibility of prescribing and anticipating adequate employee behaviors in face-to-face interactions with customers. Accordingly, the concept of extra-role customer service (ERCS), conceptualized as "discretionary behaviors of contact employees in serving customers that extend beyond formal role requirements" (Bettencourt & Brown, 1997), has emerged as a critical factor in understanding contact employee performance, thereby providing the flexibility that service organizations need (Skarlicki & Latham, 1996).

As one might imagine given these social and economic changes, considerable research has been devoted to understanding the management of service workers. While important contributions have been made (e.g., Bitner, et al., 1990; Schneider & Bowen, 1992), there is a good deal that we still do not understand. One challenge facing scholars is integrating the existing partial theories into more complete theoretical frameworks. For instance, various scholars have observed that organizational justice promotes effective interaction with customers (e.g., Clemmer, 1993; Masterson, 2001). Other research has documented that low levels of well-being at work are deleterious to service quality (e.g., Cropanzano, Weiss, & Elias, in press; Grandey, 2000). Given these two somewhat independent sets of

important findings, our present goal is to formulate and test an integrative model of customer service effectiveness. In particular, we will integrate organizational justice with research on well-being at work. Our overall model is briefly summarized next.

Justice at work has three basic components: distributive (the fairness of the outcomes), procedural (the fairness of the allocation process) and interactional (the fairness of the interpersonal treatment one receives). Justice in these areas benefits well-being at work (Cropanzano, et al., in press, a). Building on the positive psychology movement (e.g., Seligman & Csikzentmihalyi, 2000), we view workplace well-being as involving both the lack of hedonically negative feelings (e.g., low burnout) and the presence of hedonically positive feelings (e.g., high engagement). Unfairness increases the negative and decreases the positive. Finally, we propose that burnout and engagement combine additively to influence service quality.

This article begins with a more detailed review of our theoretical position and the development of the hypothesized model. Next the empirical study is presented. Finally, we conclude with a discussion of the results obtained and their research and managerial implications.

Organizational justice influence on ERCS

Organizational justice has been extensively studied for more than two decades. It is among the more frequently researched topics in industrial organizational psychology, human resources management and organizational behavior (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Yee, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997; Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001b). Initially, the literature focused on distributive justice (Adams, 1965; Leventhal, 1976), or the perceived fairness of received outcomes. Over time,

however, scholars began to focus on procedural justice, or the fairness of formal processes (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). Thus, procedural justice and distributive justice have independent conceptual status as two different theoretical constructs (e.g., Cohen-Charash & Spector, 2001; Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975).

In addition, a third type of justice, called interactional justice, focus the attention on the importance of the quality of the interpersonal treatment when procedures are implemented (Bies & Moag, 1986). Interactional justice pertains to the human side of organizational practices and includes aspects of interactions that do not fit conveniently under the headings of distributive justice and procedural justice (Cropanzano & Folger, 1998). Procedural justice refers to the more structural facet of procedures, while interactional justice focuses on the more interpersonal aspects, as the respect and sensitivity to the employee (e.g., Bies & Moag, 1986; Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001a; Elovainio, Kivimäki & Helkama, 2001; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Moorman, 1991; Skarlicki & Folger, 1997; Schminke, Ambrose, & Cropanzano, 2000).

Organizational justice is particularly important for explaining many organizational outcome variables (Greenberg, 1990) including ERCS (Bettencourt & Brown, 1997). Some empirical studies have provided support for a positive relationship between organizational fairness and extra-role performance (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, et al., 2001). Generally speaking, high levels of workplace fairness perceptions, in terms of distributive, procedural and interactional justice, produce an increment in positive attitudes and contact employee ERCS (Bettencourt & Brown, 1997; Masterson, 2001). Given these considerations, we expect that distributive, procedural and interactional justice

will predict ERCS. However, as we shall describe later, the effects would be mediated by well-being at work.

Well-being at Work influence on ERCS

Historically, the social and behavioral sciences have placed relatively greater emphasis on negative affect and psychological dysfunction, as opposed to positive affect and personal happiness. For example, Myers and Diener (1995) noted that psychological publications focusing on the negative aspects of well-being outnumber their positive counterparts by a ratio of 17 to 1. In more recent years, scholars have moved to correct this imbalance (Cropanzano & Wright, 2001; Wright, 2003). The newly developing perspective of positive psychology has expanded research interest in the study of optimal human functioning (e.g., Seligman & Csikzentmihalyi, 2000). Given these considerations, a complete understanding of well-being at work requires both reducing the hedonically negative (e.g., decreasing burnout) and increasing the hedonically positive (e.g., promoting engagement). As Seligman and Csikzentmihalyi (2000) put it: “Camus wrote that the foremost question of philosophy is why one should not commit suicide. One cannot answer that question just by curing depression; there must be positive reasons for living as well” (p.13).

This is true on the research on service organizations work as well. For instance, some scholars have emphasized the negative effects of emotional labor (e.g., strain, reduced job satisfaction). Likewise, other scholar focuses on the deleterious effects of burnout on caregiver performance (e.g., Schaufeli & Janczur, 1994). This research is important for understanding service quality. However, as cited earlier, it is also vital to emphasize positive reactions to the work environment. In other words, in the study of well-being at work, we should take into consideration not only the concept of burnout, but also the positive side, engagement. We consider both below.

Burnout

Burnout provides an explanation for the deterioration process experienced by employees in service organizations. Burnout has been conceptualized as a three-dimensional construct, composed of emotional exhaustion (feelings of being overextended of one's physical resources), cynicism (a distant attitude toward the job), and lack of professional efficacy (negative attitudes and feelings of incompetence toward one's professional role) (Maslach & Jackson, 1981). Whereas some scholars have found support for a three-component model (Maslach & Jackson, 1981; 1986), others have suggested that the items assessing the three components of burnout can be summed to form an overall measure of burnout (e.g., Golembiewski & Munzenrider, 1981). Still others have recently argued for a two-component model (e.g., Green, Walkey, & Taylor, 1991; Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova, & Bakker, 2002a; Schaufeli, et al., 2002b) named the "core of burnout" which includes the dimensions of exhaustion and cynicism. Following, from this recent work, the present study measures the two dimensional burnout "core".

According to Maslach and Schaufeli (1993), burnout engenders decreased effectiveness and work performance. Nevertheless, only recently has research documented this relationship. For example, a longitudinal study by Wright and Bonett (1997) found that emotional exhaustion predicted job performance. Likewise, Wright and Cropanzano (1998) also found a negative relationship between emotional exhaustion and performance. Similarly, Maslach, Schaufeli, and Leiter (2001) found that people who experience burnout have lower productivity and effectiveness at work. This in turn leads to decreased organizational commitment. Finally, Cropanzano, Rupp and Byrne (2003) found emotional exhaustion predicted organizational commitment, turnover intentions, job performance, and organizational citizenship behavior directed toward the

organization (OCBO) and the supervisor (OCBS). Unfortunately from our present purposes, Cropanzano and his colleagues did not examine extra-role behaviors directed at customers.

Engagement

The concept of engagement is defined as a positive, work related state of mind characterized by: high levels of energy, willingness to invest effort in one's work, and persistence even during difficulties (vigor); a sense of significance, enthusiasm, inspiration, and challenge (dedication); and high levels of concentration in an employee who has difficulty detaching from work (absorption) (Schaufeli, et al., 2002b).

Initially, engagement was conceptualized as the positive antithesis of burnout. It was measured by the opposite pattern of scores on the three MBI-GS dimensions (Maslach & Leiter, 1997). However, because assessing the presence of something is more definite than assessing the absence of its opposite, scholars now maintain that burnout and engagement should be measured independently. Therefore, current research treats burnout and engagement as two independent dimensions of well-being at work, and not as end points on the same continuum (e.g., Schaufeli, et al., 2002a, b). Accordingly, Schaufeli, et al., (2002b) developed a self-report questionnaire to assess engagement. Similarly to the concept of "core of burnout" some scholars argued for the "core of engagement" composed by the dimensions of vigor and dedication as the opposed dimensions to exhaustion and cynicism. This reflects the need for a more in-depth study of the relationships between the concept of engagement and other job-related variables, by testing whether or not the engagement scales yield similar patterns as the ones for burnout but with reversed signs.

Unfortunately, as we noted earlier, much well-being research has emphasized negative responses to the work environment, such as burnout. As one might expect given this fact, there is less research on psychological engagement and workplace behavior. To our knowledge no study has examined the predictive value of burnout and engagement in regard to the performance of ERCS. However, well-being at work (burnout/engagement) can be considered an inhibitor/facilitator of ERCS. Therefore, our hypotheses are that burnout would be negatively related to ERCS (H1), while engagement would be positively related (H2) to ERCS.

Organizational Justice influence on Well-being at Work

Well-being at work, in turn, is sensitive to organizational justice (Maslach, et al., 2001). Justice perceptions have been found to be positively and negatively associated with psychological well-being and psychological distress, respectively (Fondocaró, Dunke, & Pathak, 1998).

Burnout

Generally speaking, research suggests that injustice increase burnout (Cropanzano, et al., in press). However, most available work has limited itself to consideration of distributive justice, while neglecting procedural and interactional justice. For these reasons the present study extends the existing research by considering the relationship of distributive, procedural and interactional justice to burnout.

Engagement

Little is know about the potential impact of organizational justice on employee engagement. Although there has not been a direct test of the relationship between

organizational justice and engagement, some research has found justice to predict related constructs as satisfaction or turnover intentions (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, et al., 2001). Accordingly, it is hypothesized that procedural justice will have a negative relationship with burnout (H3) and a positive relationship with engagement (H4). The same negative (H5) and positive (H6) relationships will be expected with regard to interactional justice. We deal with distributive justice in the next section.

Relationship among the three types of justice

The nature of the causal relationship among the three dimensions of organizational justice (distributive, procedural and interactional) remains unclear. While procedural and interactional justice exerts strong effects above and beyond distributive justice, there is also evidence that outcomes partially influence perceptions of other types of fairness. For example, Cropanzano and Greenberg, (1997) review research indicating that reactions on distributions influence perceived procedural justice. This is not to say that procedural and interactional justices are entirely caused by distributive justice. Rather, evidence supports that the outcome fairness is one cause of procedural and interactional justice. Therefore, we expect that distributive justice will have an indirect effect on well-being at work through its impact on procedural (H7) and interactional (H8) justice.

Fully-mediated versus fully-direct models

As we have discussed, we propose that justice impacts ERCS by improving well-being at work. This is a fully-mediated model (see *Figure 1*, solid lines). However, the research reviewed thus far, lends itself to alternatives. Given that our understanding of organizational justice has proceeded somewhat independently from our understanding of well-being at work, it could be that

workplace fairness and well-being have independent effects. That is, both justice and burnout/engagement are important but they are not causally related to each other. This is a fully-direct model (see *Figure 1*, dashed lines). Specifically, in this model each type of justice might exert a direct effect on ERCS. Likewise, the effects of distributive justice might not be mediated by procedural and interactional justice. An alternative could be that distributive justice has direct effects on burnout/engagement and on ERCS. In an effort to falsify our integrated model, we test those direct effects. In other words, we compare the fit of our fully-mediated model to the alternative fully-direct model. To test which of the two hypothesized causal models would receive support, an empirical study was conducted in real-life organizational settings.

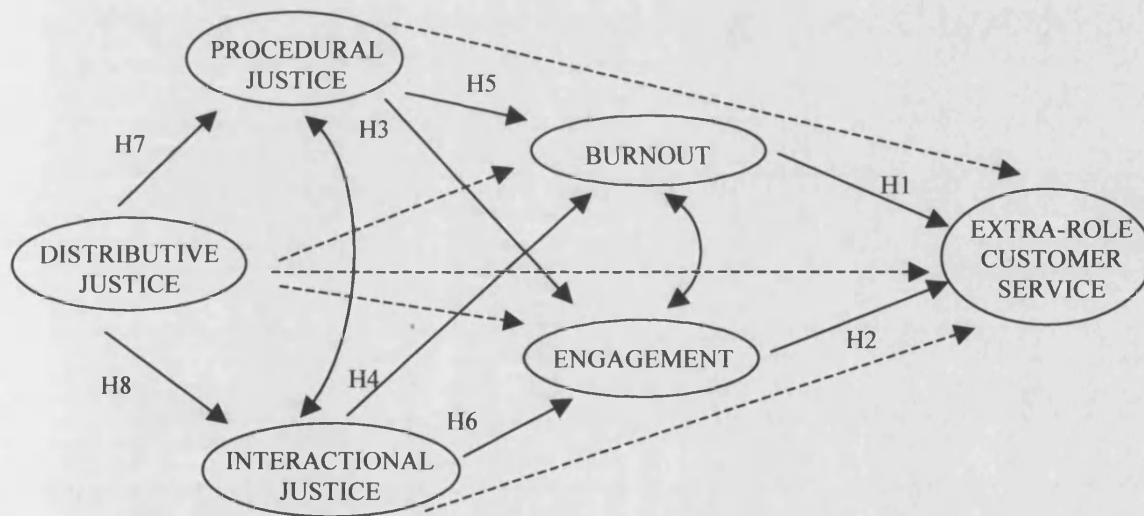


Figure 1. Fully-mediated model (solid lines). Fully-direct model (added paths in dashed lines).

3.2. Method

Participants

A total of 59 Spanish hotels participated in this study. The initial contact with service organizations occurred via telephone. Researchers made an appointment with the manager and requested permission to interview a group of employees. In order to be eligible, employees had to make contact regularly with customers as part of their daily work. Contact employees voluntarily and anonymously completed a questionnaire, through a direct contact procedure, on variables used in this study during company time. A total of 349 contact employees were surveyed (with an average of six employees per organization). The final usable responses were obtained from 317 contact employees, obtaining a response rate of 89.3%. Their average age was 33.6 years ($SD= 10.3$). About 51.7% of contact employees were men. Position tenure ranged from a few months to 35 years, with an average of about 7 years.

Measures

Organizational justice. The measurement of organizational justice perception was based on the concepts of distributive, procedural, and interactional justice (e.g., Moorman, 1991; Schminke, et al., 2000). The distributive justice was measured by using four item scale that assessed the degree the respondents agreed with statements related to the rewards they received were related to their performance inputs. A sample item was: "*The rewards I receive here are fair*". Four items measuring procedural justice assessed the structural aspects of the procedures used in the organization. One of the items was: "*Procedures used in this company to evaluate my work are fair*". Finally, we measure interactional justice with four items using a scale which assessed the quality of the

interpersonal treatment received from the supervisor and the adequate explanation of decision-making procedures. A sample item was: *“My supervisor offers adequate justification for decisions made about my job”*. All items were scored on a 7-point frequency rating scale ranging from 1 (“never”) to 7 (“always”). Higher scores indicated greater distributive, procedural and interactional justice.

Burnout. To measure burnout, we used the validated Spanish version (Schaufeli, et al., 2002b) of the Maslach-Burnout Inventory-General Survey MBI-GS (Schaufeli, et al., 1996). Following the studies of Schaufeli, et al., (2002 a, b), in this study we concentrated on the two first dimensions of burnout (exhaustion and cynicism) as indicators of the burnout. These two dimensions have been considered the “core of burnout” (Green, et al., 1991). The instrument consists of 9 items that are scored on two scales: Emotional Exhaustion (5 items; e.g., *“I feel used up at the end of the workday”*) and Cynicism (4 items; e.g., *“I have become less enthusiastic about my work”*). High scores on exhaustion and cynicism were indicative of burnout.

Engagement. Engagement was assessed with the Spanish version of Utrecht Work Engagement Scale (UWES) consisting in 11-item developed and validated by Schaufeli, et al., (2002b). Two dimensions considered as the “core of engagement” were assessed in this study: Vigor (6 items; e.g., *“At my work, I always persevere, even when things do not go well”*) and Dedication (5 items; e.g., *“I find the work that I do full of meaning and purpose”*). High scores on vigor and dedication indicated high engagement. In both well-being scales, responses were given along a seven point frequency rating scale ranging from 0 (“never”) to 6 (“always”).

Extra-role customer service (ERCS). ERCS was measured by using a scale generated for the study based on the one used by Bettencourt and Brown (1997).

Three items were written to refer to discretionary behaviors of contact employees in serving customers that go beyond a standard transactional exchange. A sample item is: “*I help customers with problems beyond what is expected or required*”. All items were scored on a 7-point frequency rating scale ranging from 1 (never) to 7 (always).

3.3 Analyses

The hypothesized model (fully-mediated) and the alternative model (fully-direct) were analyzed by computing a structural equation modeling-SEM using Lisrel 8.30 (Jöreskog & Sörbom, 1993). Maximum likelihood estimation methods were used, and the input for each analysis was the covariance matrix of the items. As no statistical tests or critical values are available to determine the adequacy of absolute indices, recent research also recommends the computation of relative goodness-of-fit (Bentler, 1990; Kellowey, 1998). Accordingly, the goodness-of-fit of the models was evaluated using absolute and relative indices. The absolute goodness-of-fit indices computed were: the χ^2 goodness-of-fit statistic; the Root Mean Square Error of Approximation (*RMSEA*); the goodness-of-fit index (*GFI*); and the adjusted goodness-of-fit index (*AGFI*). The relative goodness-of-fit indices calculated were: Normed Fit Index (*NFI*); Non-Normed Fit Index (*NNFI*); and Comparative Fit Index (*CFI*).

3.4. Results

Preliminary Results

Mean ratings, standard deviations, Pearson correlations and internal consistencies (Cronbach's α) of the scales used in this study are presented in *Table 1*. All α values meet the criterion of 0.70 recommended by Nunnally and Bernstein (1994) for research purposes. As can be seen from *Table 1* significant negative and positive correlation exist between the three dimensions of

organizational justice and burnout and engagement, respectively. Furthermore, burnout and engagement are negatively related to each other as expected, and show statistically significant negative and positive correlations to ERCS, in that order.

Confirmatory Factor Analysis

One of the debates in the organizational justice literature concerns the independence of distributive, procedural, and interactional justice. Whereas the distinction between distributive justice, on one hand, and procedural and interactional justice, on the other, seems fairly widely accepted (e.g., Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Sweeney & McFarlin, 1993), there is less agreement about the distinction between procedural and interactional justice. Some research has considered interactional justice as a subset form of procedural justice (Cropanzano & Folger, 1998) and emphasizes the similarity between these two types of justice (Tyler & Bies, 1990). Other research has shown the constructs to have different correlates or independent effects (Cropanzano, et al., 2001a; Masterson, et al., 2000; Skarlicki & Folger, 1997) and treat interactional justice as a third type of justice. Thus, it is currently unclear whether organizational justice is best depicted by two or three factors.

In order to clarify whether there are two or three dimensions of justice a confirmatory factor analysis was run for organizational justice. To verify that the 12 justice items formed the three expected dimensions two models were tested. We ran a three-factor model, with three dimensions (distributive justice, procedural justice, and interactional justice) measured each by four items. This was compared to the two-factor model, with one factor for distributive (four items) justice and the other for procedural justice (eight items). Essentially, the two-factor model was obtained by combining the procedural and interactional justice. Therefore, the two-factor model is nested within the three-factor model.

TABLE 1

Means, standard deviations, correlations (Pearson) and internal consistency reliabilities of the measured variables

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Distributive Justice	3.86	1.81	(.96)					
2. Procedural Justice	4.54	1.57	.72**	(.87)				
3. Interactional Justice	5.50	1.42	.38**	.59**	(.87)			
4. Core of Burnout	1.80	1.28	-.32**	-.44**	-.42**	(.89)		
5. Core of Engagement	4.74	.99	.32**	.40**	.45**	-.53**	(.87)	
6. ERCS	5.21	1.09	.17**	.13*	.13*	-.15**	.35**	(.80)

Note. Values on the diagonal are Cronbach's alpha. ($N = 349$).

* $p < .05$ ** $p < .01$

Results clearly revealed the superiority of the three-factor model. All the fit indices for the two-factor model were outside the bounds that indicate a good fit to the data ($CFI, GFI, AGFI, NFI, NNFI < .90; RMSEA > .10$). All items of three-factor model loaded significantly except for the item 1 of fairness of formal procedures. Because of this, the item loading inappropriately was eliminated. After remove this item, the results for the three-factor model revised revealed an adequate overall fit ($CFI, GFI, NFI, NNFI > .90; RMSEA = .09$) with all items loaded significantly from .72 to .95 as expected.

Structural Modeling Results

The results of the structural equation modeling-SEM analyses are summarized in *Table 2*. The analyses indicate that both models, the fully-mediated model and the fully-direct model, had similar indices, with the *RMSEA* meeting the criterion of 0.08, *AGFI* approaching 0.90, and *GFI* and relative goodness-of-fit indices (*NFI, NNFI* and *CFI*) satisfying the criterion of 0.90. Although the full-direct model included five additional paths, the fits of the models are similar ($\Delta \chi^2 (5) = 6,820, p > .05$). Hence, the mediated model obtained similar fit while improving parsimony.

TABLE 2

Goodness of fit tests and fit indices for the tested models

Model	χ^2	df	RMSAE	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
Fully-direct	253.72	120	.06	.94	.96	.97	.92	.89
Fully-mediated	260.64	125	.06	.94	.96	.97	.92	.89

Note. *RMSEA* = root mean square error of approximation; *NFI* = normed fit index; *NNFI* = non-normed fit index; *CFI* = comparative fit index; *GFI* = goodness of fit index; *AGFI* = adjusted goodness of fit index

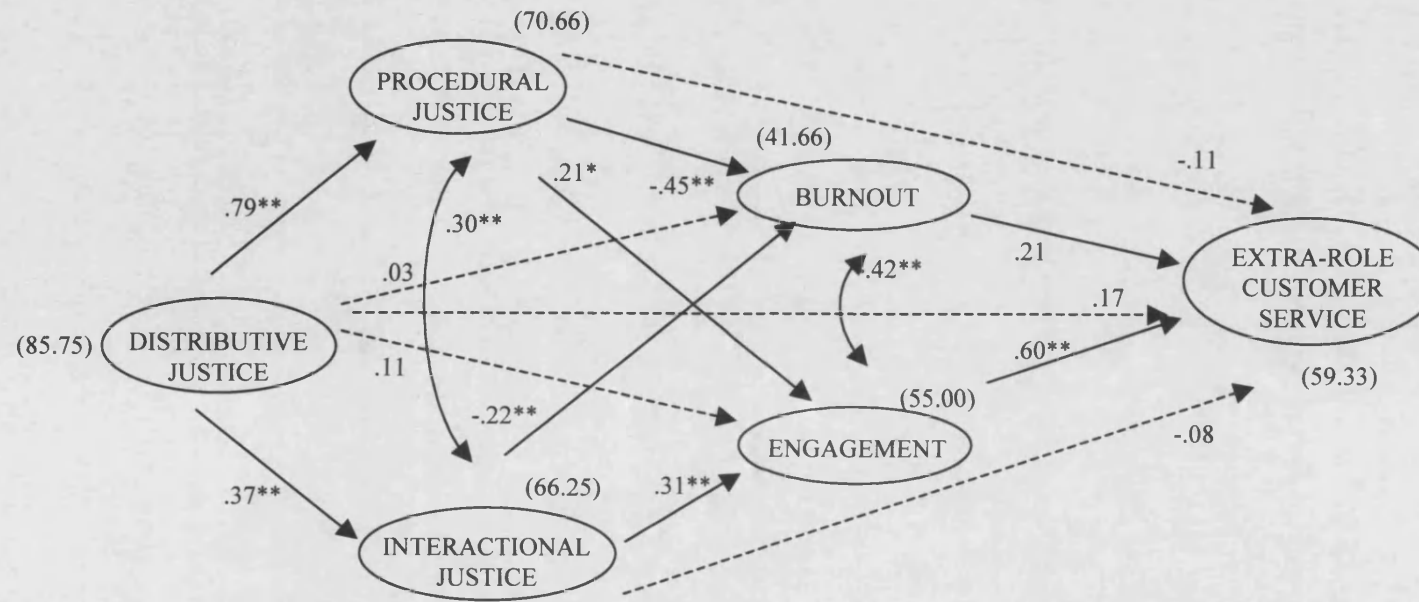


Figure 2. Fully-direct model (added path in dashed lines). Standardized parameter estimates for the hypothesized model.

* $p < .05$. ** $p < .01$. Percentage of explained variance for each variable in brackets.

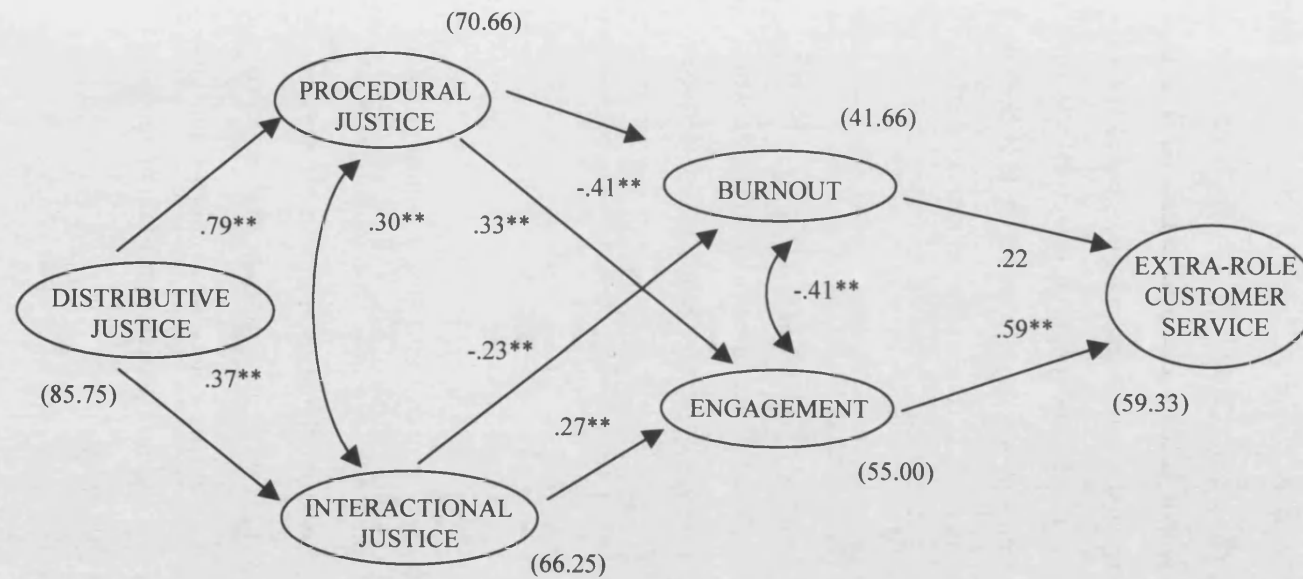


Figure 3. Fully-mediated model (solid lines). Standardized parameter estimates for the hypothesized model.

* $p < .05$. ** $p < .01$. Percentage of explained variance for each variable in brackets.

Despite the similarity in fit indices, the results did not support the fully-direct model. Neither the direct effects from distributive, procedural and interactive justice to ERCS, nor the direct effect of distributive justice to burnout/engagement,(see *Figure 2*), were significant.

In contrast, the fully-mediated model was supported by the findings (see *Figure 3*). Distributive justice had positive effects on procedural (H7) and interactional justice (H8). Also, procedural and interactional justice, respectively, had negative direct effects on burnout (H3, H5) and positive direct effects on engagement (H4, H6). Moreover, well-being at work, influenced on ERCS, but only for the positive dimension of engagement (H2). The expected negative effect of burnout on ERCS (H1) was not confirmed.

In summary, by finding support for the expected relationships H2, H3, H4, H5, H6, H7 and H8, the indirect effect of distributive justice on well-being at work and the mediating role of well-being at work in the relationship between organizational justice and ERCS are sustained.

3.5. Discussion

The purpose of the present study was to propose and test a causal model integrating organizational justice with well-being at work. Our model proposed that well-being at work (burnout/engagement) mediated the relationship between workplace fairness (distributive, procedural and interactional) and extra-role customers service (ERCS). Therefore, the study presented here makes important contributions to our understanding of organizational justice, burnout/engagement and the service literature.

Consistent with previous work (Bettencourt & Brown, 1997; Moorman, 1991), the results showed significant correlations between organizational justice and

ERCS (see *Table 1*). Moreover, we developed the model by including two potentially mediating constructs, burnout and engagement. The results supported our contention that procedural justice and interactional justice explained well-being at work (burnout/ engagement) and only indirectly affected the performance of ERCS. Specifically, the positive side of well-being at work, engagement, was a significant mediator.

Our findings further supported the differentiation between burnout and engagement (Maslach, et al., 2001). The critical role played by the dimension of engagement in the prediction of the performance of ERCS emphasizes that a differentiation between the positive and negative sides are needed to better understand the role played by well-being at work. In contrast, the expected negative relationship between burnout and ERCS was not confirmed in this study. In fact, our results indicated that the reduction of burnout was not enough to increase ERCS, and that engagement was required. Including engagement is a promising issue that contributes to our better understanding of employee well-being at work and allows organizations to improve effectiveness increasing employee well-being by treat them with dignity and respect, and promoting fair procedures.

Our results also supported the idea that distributive justice has only indirect effects on employee. Procedural and interactional justice, as two differentiated components of organizational justice, mediated the relationships between distributive justice and worker well-being. We could expect that if a person does not receive fair outcomes in return for his/her investment other perceptions of justice will tend to become more negative. However, we emphasized that distributive justice is only one cause of procedural and interactional justice. Other antecedents are likely to be as or more important.

The present findings have managerial implications. Effective management of the service encounter understood as “the dyadic interaction between a customer and service provider”, involves understanding the complex behavior of contact employees. This study indicates that procedural and interactional justices are important antecedents of well-being at work (burnout /engagement). Organizations wishing to increase ERCS behavior could undertake human resources techniques so that they promote employee’s well-being. Thus, managers should be aware that the creation of fair procedures in organizations serves to increase employee well-being. Also, supervisors can be empowered to treat employees appropriately. Specific training and compensation policies, as well as job description, could help to deliver excellent interpersonal treatment to contact employees. In addition, burnout can be a critical facet of worker well-being in understanding quality of work life, but it alone is not sufficient to generate ERCS. To perform ERCS there is a need to promote and encourage high levels of engagement among contact employees.

Our measures are taken from a single source (self-report measures), so that one can expect to find data somewhat inflated relationships among the variables. Despite this concern, we do not see the use of self-report as a fatal flaw. It should be emphasized that the correlations among the dimensions of organizational justice (distributive, procedural and interactional justice) and well-being at work (burnout and engagement) were different for burnout and engagement. If method variance would account for burnout and engagement relationship, then one would also expect stronger and significant association between burnout and ERCS as did for engagement. However, we recommend that future research include additional types of measures (e.g., measures reported by the supervisors), in order to corroborate the process from organizational justice to the performance of ERCS.

Another limitation is the cross-sectional nature of our data. While our findings were consistent with our hypothesized causal model, stronger tests would come from longitudinal studies with repeated measures. These will help to better elucidate the causal linkage among these variables. Despite these limitations and need for additional research, this research provides additional support for suggests that promoting well-being at work has beneficial effects for both the individual employee and the organization, because employees who are fairly treated experience high well-being and are more productive.

4. ESTUDIO 2

LINKING ORGANIZATIONAL JUSTICE TO BURNOUT: ARE MEN AND WOMEN DIFFERENT?

4.1. Introduction

Because services are often performed in presence of customers, and because it is difficult to separate production and consumption (Parasuraman, et al., 1985), service contact employees and customers are usually forced to interact directly. This interactional situation implies high levels of emotional requirements that influence workers' well-being (Brotheridge & Grandey, 2002). In fact, the concept of burnout was defined to give an explanation of the deteriorative process those employees of service organizations experience. Burnout has been conceptualized as a three-dimensional answer, integrated by a syndrome of emotional exhaustion (with the experience of feeling exhausting), cynicism (negative attitudes and feelings toward the people who is working with), and lack of professional efficacy (negative attitudes and feelings toward the professional role) (Maslach & Jackson, 1981). There is an increasing interest in studying burnout experiences based on two main purposes (Maslach, et al., 2001). The first has connection with the effects that workers' burnout has on organizational outcomes. The second relates to the employee quality of work life.

Burnout is not only explained by emotional work demands, but also by organizational justice (Maslach, et al., 2001). In fact, justice perceptions have been found to be negatively associated with psychological well-being (Fondocaró, et al., 1998). The perception of unfair interactions creates psychological tensions among workers. Many manifestations of burnout and occupational strain are the result of day to day injustice that have implications for one's well-being (Maslach, et al., 2001; Elovainio, Kivimäki, Eccles, & Sinervo, 2002). Previous studies indicated the existence of three dimensions of justice: distributive, procedural, and interactional. Accordingly, organizational justice is about the rules and social norms governing how outcomes should be distributed (distributive justice), the procedures used for making such distribution decisions (procedural justice), and

how people are treated interpersonally (interactional justice) (Cropanzano & Folger, 1998; Tata, 2000).

Of the three dimensions of organizational justice, procedural and interactional justice are considered to be the more important facets in explaining employee's reactions (Moorman, 1991; Schminke, et al., 2000). For example, the lack of control over the decision process, or being denied voice in organizational decision making, was associated with depression (Margolis, Kroes, & Quinn, 1974). Also, employees who received more social support from their supervisors reported less depression (Kahn & Byosiere, 1992). In contrast, the literature is somewhat inconsistent with respect to the role of distributive justice. Some authors support the idea that distributive justice has only an indirect effect on employee judgments and behaviors (e.g., Bies & Shapiro, 1988). It is assumed that individuals are much more tolerant to unfavorable outcomes when an adequate justification is provided. Only when procedural and interactional aspects were perceived as unfair, then unfavorable outcomes were related to negative reactions (Schaubroeck & Brown, 1994; Skarlicki & Folger, 1997). However, other authors consider that there is a direct link from distributive justice to employees' well-being (Tepper, 2001). This author observed that employees who felt distributive injustice also experience an increment in their psychological distress. Thus, a direct relationship between distributive justice and workers' well-being could be also hypothesized.

Although there is some knowledge on the effects that organizational justice has on workers' well-being, researchers still know little about the reasons for people to put more or less weight on the three types of organizational justice. With this in mind, there are reasons to expect that men and women differ in the importance attached to the three forms of organizational justice, including distributive justice. Because socialization is largely responsible for individual values and attitudes, and because socialization plays an important role in the formation of beliefs about

what is fair and when justice is important (Tyler & McGraw, 1986), gender differences resulting from socialization should influence the extent to which distributive, procedural and interactional justice are salient. In fact, previous research indicates that men's and women's normative beliefs differ as a result of socialization (Lee, Pillutla, & Law, 2000). Men's socialization is characterized by instrumentality and outcome-oriented, while women development is more relationship-oriented (Gilligan, 1982; Sweeney & McFarlin, 1997). Accordingly, men are more likely than women to approach a situation in terms of what they can gain, focusing more on the instrumental nature that characterize distributive justice. In contrast procedural and interactional justice are more central for women, given that these dimensions of justice are more relationship-oriented (Martínez-Tur, et al., 2001b).

Previous empirical research was consistent with this reasoning, showing significant gender differences in the importance attributed to justice dimensions (e.g., Brockner & Adsit, 1986; Martínez-Tur, et al., 2001b). With respect to organizational justice, the interactional dimension was more salient for women than for men, while distributive justice was more salient for men than for women (Tata & Bowes-Sperry, 1996). Also, procedural justice had a larger effect on women evaluation of supervision, job satisfaction and intent to stay than did distributive justice, whereas distributive justice was a more important determinant for men (Sweeney & McFarlin, 1997).

The present work aims to extend these arguments to the study of workers' well-being. To this end, we tested the moderating role of gender in the links from organizational justice to burnout. Because men are more outcome-oriented than women, we hypothesized that the negative association between distributive justice and burnout would be greater for men than for women (H1). In contrast, because women are more relationship-oriented, we expect that procedural justice (H2) and

interactional justice (H3) would show a stronger negative connection to the employee burnout for women than for men.

4.2. Method

The sample consisted of 279 contact employees (149 men and 130 women) who worked in 59 hotels. 66.7% were permanent workers, while 33.3% were temporary. 31.5% of hotels held a four-star rating, whereas 68.5% were rated as three-star. Also, 38.4% of the hotels were located in cities, while 61.6% were located in beach areas. Data were collected at the service sites. The initial contact with each service organization occurred via telephone. Researchers made an appointment with the manager and requested permission to interview a small group of contact employees at the service site. Participants answered the questionnaire voluntarily and anonymously. To be eligible to be surveyed, employees had to contact regularly with customers as a part of their work.

A questionnaire was developed to assess the variables used in this study. The measures included a scale containing the three organizational justice dimensions and a burnout instrument. The measurement of organizational justice perceptions was based on the concepts of distributive, procedural, and interactional justice (e.g., Moorman, 1991; Schminke, et al., 2000). *Distributive justice* was measured by using 4 items that assessed the degree to which rewards received by employees were perceived to be related to their performance inputs. A sample item was: “*The rewards I receive here are quite fair*”. Three items measuring *procedural justice* assessed the structural aspects of the procedures used. One of the items was: “*Procedures used in this company to evaluate my work are fair*”. Finally, *interactional justice* was measured by 4 items using a scale which assessed the quality of the interpersonal treatment received from the supervisor and the adequate explanation of decision procedures. A sample item was: “*My supervisor offers adequate justification for decisions made about my job*”. All items were

scored on a 7-point scale ranging from 1 (“strongly disagree”) to 7 (“strongly agree”). Higher scores indicated greater distributive, procedural and interactional justice.

To measure *burnout*, we followed the revised version (Schaufeli, et al., 2002b) of Maslach-Burnout Inventory-General Survey MBI-GS (Schaufeli, et al., 1996). The instrument consisted of 15 items classified into three scales: *Exhaustion* (5 items; e.g., “*At the end of the day I feel tired*”), *Cynicism* (4 items; e.g., “*I have become less enthusiastic about my work*”), and *Efficacy* (6 items; e.g., “*I can effectively solve the problems that arise in my work*”). All items were scored on a 7-point frequency rating scale ranging from 0 (“never”) to 6 (“always”). High scores on exhaustion and cynicism and low scores on efficacy were indicative for burnout.

4.3. Analyses

The hypotheses of this study were tested by calculating a hierarchical moderated multiple regression model for each dimension of burnout (see Cohen & Cohen, 1983). This procedure allowed us to examine the contribution of the interaction between organizational justice and gender to the predictability of burnout. To control for their impact on employees’ burnout, the models included a first step that contains control variables: hotel localization (cities-beach areas), stars rating (three-four), and employee type of contract (permanent-temporary). As these control variables, the direct effect of gender was also included in the first step as a dummy variable. The main effects of justice dimensions (distributive, procedural and interactional) were included in the second step. Finally, the three two-way interaction terms (distributive justice x gender, procedural justice x gender, and interactional justice x gender) were entered in the third step. The *F*-test of statistical significance was used to assess the change in *R* Square resulting

from the inclusion of the interactions in the regression equation. If an interaction term was significant, then gender said to be a moderator of the relationship between a specific dimension of justice and burnout.

4.4. Results

Table 1 presents the means, standard deviations, internal consistency reliabilities, and Pearson correlations for the sample. Table 2 presents the results of hierarchical moderated multiple models for exhaustion, cynicism, and efficacy.

TABLE 1

Means, standard deviations and Pearson correlations among the variables in this study (n = 279)

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Distributive	3.83	1.83	(.96)					
2. Procedural	4.43	1.55	.78**	(.87)				
3. Interactional	5.51	1.40	.37**	.59**	(.87)			
4. Exhaustion	3.38	1.40	-.27*	-.36*	-.29*	(.87)		
5. Cynicism	2.14	1.23	-.27*	-.40*	-.39*	.60**	(.87)	
6. Efficacy	6.27	0.75	.12**	.17**	.17**	-.22**	-.28**	(.75)

Note. Alpha coefficients are on the diagonal. * $p < .05$ ** $p < .01$

TABLE 2

Hierarchical regressions for the prediction of employee burnout (n = 279)

Predictors	Exhaustion		Cynicism		Efficacy	
	β	R square	β	R square	β	R square
Step 1						
Control Variables+ and gender		.04		.02		.03
Step 2						
Distributive	-.02		.04		.01	
Procedural	-.38**		-.33**		.08	
Interactional	.03	.17	-.08	.21	.07	.07
Step 3						
Distributive x Gender	-.04		-.04		-.01	
Procedural x Gender	.30		.21		-.01	
Interactional x Gender	-.33**	.19	-.26*	.23	-.05	.08

Note. * $p < .05$ ** $p < .01$

+ hotel localization, star rating and type of contract

Hypothesis 1 and Hypothesis 2 were not supported in this study. In contrast, Hypothesis 3 was confirmed for two of the three dimensions of burnout. More specifically, gender moderated the links from interactional justice to exhaustion ($F = 4.95, p < .05$) and cynicism ($F = 4.49, p < .05$). For women, interactional justice significantly predicted exhaustion and cynicism, while for men there were not significant relationships. Slopes corresponding to women were .30 and .33, for exhaustion and cynicism respectively. For men, these slopes were .03 and .08. For

both the dimension of exhaustion ($t = 2.18, p < .05$) and cynicism ($t = 2.02, p < .05$), gender differences in slopes were significant. Graphical representations of interactions are presented for exhaustion (Figure 1) and cynicism (Figure 2). Women who perceived high levels of interactional justice reported lower levels of exhaustion and cynicism. For men, the effects of interactional justice on exhaustion and cynicism were minimal.

Exhaustion

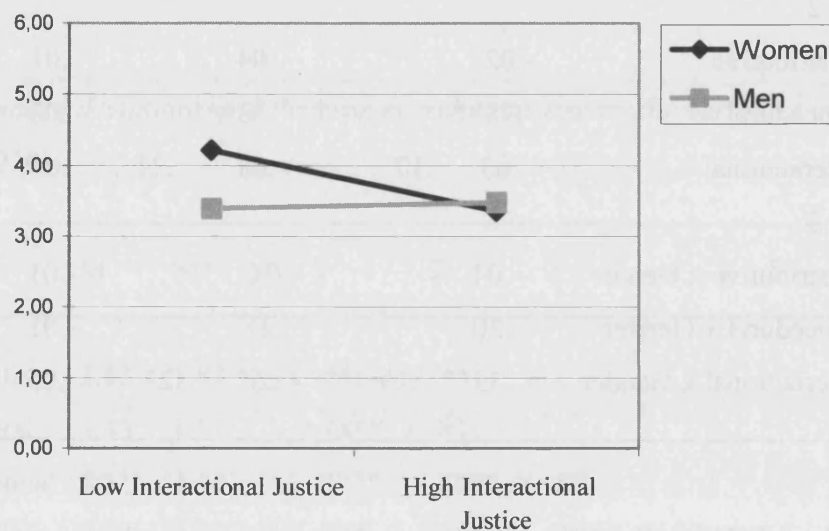


Figure 1. Interaction between interactional justice and gender in predicting exhaustion

Cynicism

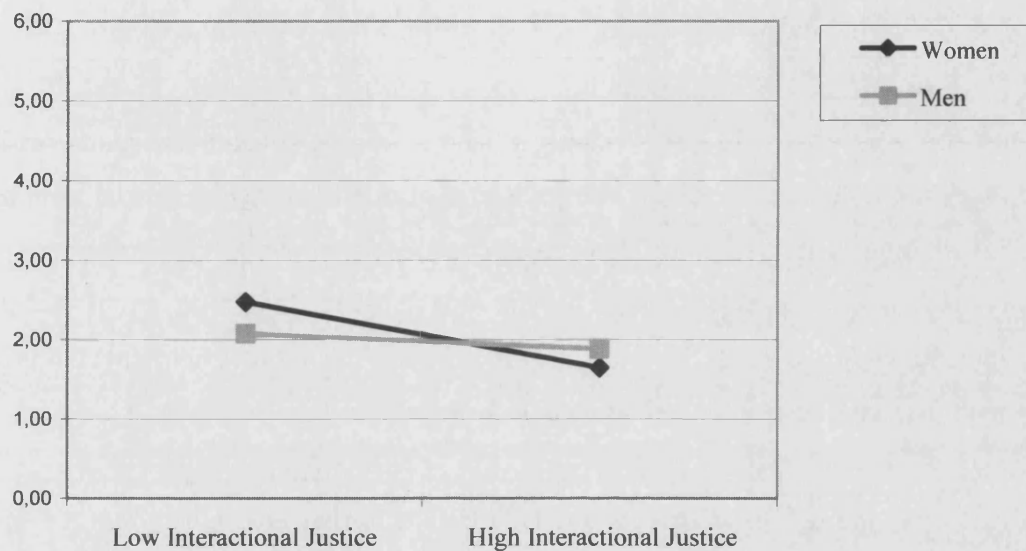


Figure 2. Interaction between interactional justice and gender in predicting cynicism

4.5. Discussion

The research reported here contributes to the justice literature by extending the study of gender differences to the relationships between organizational justice and burnout. In line with previous studies (e.g., Tata & Bowes-Sperry, 1996), our results indicated that participant's gender was a significant moderator variable, but only for the dimension of interactional justice. It was in the more interpersonal facet of organizational justice (interactional) where gender differences continue to exist. Accordingly, the present research suggests that men and women use somewhat different frameworks to interpret the fairness of organizational justice which in turn affect their levels of burnout. Organizations should become aware

of these individual differences and observe the needs of men and women when examining individual's reactions to perceptions of injustice. Also, the study of individual differences will help to anticipate how specific employees will react to situations where justice concerns arise.

In addition to the aforementioned moderating role of gender, our results also showed direct links from procedural justice to burnout. Greater procedural justice was associated with lower levels of exhaustion and cynicism. In contrast, distributive justice was not significantly related to burnout. These results were consistent with previous studies (Moorman, 1991; Schminke, et al., 2000), indicating that procedural and interactional are the more important facets of organizational justice in explaining well-being employees' reactions.

These findings have several implications for further research, some of which are related to the limitations of the present study. Probably, the differential effects of justice dimensions on workers' reactions are not only explained by gender and other individual differences, but also by contextual factors. Thus, there is a need to study how situational factors (e.g., work promotion), in addition to individual factors, can influence perceptions of justice and burnout experiences. Also, the process by which workers generate their judgments and experiences associated with justice of burnout is adjusted over time. Our understanding of the relationships between organizational justice and burnout will be improved if this dynamic could be studied in the future.

5. ESTUDIO 3

RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND BURNOUT AT THE WORK-UNIT ANALYSIS

5.1. Introduction

The *levels* perspective has received increasing interest from organizational researchers (e.g., Klein, Dansereau, & Hall, 1994; Kozlowski & Klein, 2000). It is assumed that various levels of organizational hierarchies characterize organizations and that organizational behavior is better understood if researchers consider the different levels. Bliese and Jex (2002) suggested that two factors are responsible for the emergence of the levels perspective. First, many scholars have come to recognize that the traditional individual-level is too simplistic. Second, there are now advances in statistical methods and software, which makes the study of organizational phenomena at different level relatively simple. As a consequence of these developments, researchers are beginning to consider the impact of higher-level constructs on work attitudes and behaviors (e.g., group, work-unit, organization). Most relevant to the present study, are changes in our conceptualizations of organizational justice (Degoey, 2000) and well-being at work (Bliese & Halverson, 1998; Lansisälmi, et al., 2000; Peiró, 2001).

To understand the effects of organizational injustice, most research has placed emphasis on the individual (Konovsky, 2000). Existing frameworks on organizational justice have been built on the assumption that employees conceive justice by personally matching their perceptions with some standard of what is fair (or not) to arrive at a personal judgment (Degoey, 2000). However, organizations' structures are changing and more often individuals are asked to work in team-based structures (Cropanzano & Schminke, 2001). Social relationships among work-unit members are associated with emergent properties, which are more than the sum of the individual perceptions. To some degree, work-unit members share organizational justice perceptions as well as the consequences derived from perceived justice. Nevertheless, only few recent researches have begun to turn their attention toward a higher level of analysis (e.g., Mossholder, Bennet, & Martin, 1998; Naumann & Bennett, 2000; Simons & Roberson, 2003).

A potential consequence of organizational justice, well-being at work, is also starting to be studied at higher organizational level than individual. Research to date focused on specific facets of well-being such as average psychological well-being of group members (Bliese & Halverson, 1998), affective climate (González Romá, et al., 2002), collective stress at work (Lansisälmi, et al., 2000; Peiró, 2001), and burnout contagion phenomena (Bakker, Schaufeli, Sixma, & Bosveld, 2001; Peiró & González-Romá, 2003). However, to our knowledge, no empirical studies investigated the relationships between organizational justice and burnout at work using organizational levels beyond the individual.

This is an important omission because, as we shall see, there are important reasons why higher-level organizational justice should impact on burnout. Given this, the present investigation aims to extend these previous efforts by translating the organizational justice-burnout link to the work-unit level. To this end, three corridors of influence are tested. First, we study the relation between the intensity of collective organizational justice (units' average scores) and the intensity of collective burnout (units' average scores). Next, we test the moderating effect of justice strength (level of agreement among work-unit members) on the predictability of the intensity of work-unit's burnout. Finally, we explore the relationships between justice strength and burnout strength. Thus, we assume that constructs at work-unit level are not only described by the units' average scores (intensity) but also by the degree to which work-unit members share their perceptions (strength). Strength is considered as an indicator of emergence of higher level constructs (Brown & Kozlowski, 1999; González-Romá, et al., 2002).

In the following sections we review the concepts of collective burnout and organizational justice, describe the three corridors of influence we have anticipated briefly, indicate how the relationships were tested, present the results, and discuss the theoretical and managerial implications of the findings.

Collective Organizational Justice

Organizational scientists have devoted considerable attention to workplace fairness. Justice scholars have found that workers seem to evaluate the fairness of three classes of events: the outcomes they receive from the organization (distributive justice), the formal policies or processes by which those outcomes are allocated (procedural justice), and the interpersonal treatment they receive (interactional justice) (Cohen-Charash & Spector, 2001). The distinction between distributive justice, on one hand, and procedural and interactional justice, on the other, seems fairly widely accepted (e.g., Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Sweeney & McFarlin, 1993). In contrast, some authors argue that it is not clear whether procedural and interactional justices are separate constructs (Tyler & Bies, 1990). Nevertheless, recent research provides the necessary conceptual precision for distinguishing procedural and interactional justice (Cohen-Charash & Spector, 2001). For example, Masterson and colleagues (2000) found that procedural justice was a better predictor of organizational citizenship behaviors beneficial to the organization, while interactional justice was a better predictor to organizational citizenship behavior beneficial to the supervisor. Evidence for differential main effects showed that if both variables predict different criteria, then they should be viewed as separate constructs, even if they are correlated (Bies, 2000). Accordingly, we explore the separate dimensions of distributive (DJ), procedural (PJ) and interactional justice (IJ) in this study.

Historically speaking, organizational justice (distributive, procedural and interactional) has been mainly conceptualized at individual level of analysis. As Deutsch (1983) put it: *"The approach to justice has been too psychological and not enough social psychological, that is, it focused on the individual rather than upon the social interaction in which justice emerges"* (p. 312). Therefore, studies

that examine organizational justice at a higher level of analysis should be undertaken (Degoey, 2000).

Despite the fact that people may differ in their perceptions of organizational justice, there are also reasons to expect that members of a group or work-unit share to some degree their perceptions of organizational justice. Recent research has shown that organizational structures work to create a collective perception of justice (Schminke, et al., 2000). Organizations involve various levels of nested relationships with different groups existing in a single organization. Since shared information and organizational experiences arise out in social interactions and since members of the same group are more likely to interact with each other, group members probably share perceptions and interpretations concerning their organization and their own supervisor. Perceived collective justice is not simply the sum of the justice perceptions of individual members, it is also an emergent cognitive phenomenon. In fact, perceptions of organizational justice are influenced by social influence processes and by the exposure to others thoughts and feelings (Lind, et al., 1998). Employee justice perceptions are significantly influenced by the shared experiences and opinions of other individuals with whom they interact (Degoey, 2000).

Although the existence of shared perceptions of organizational justice is well-recognized, few researchers have begun to examine their effects (Konovsky, 2000). Mossholder, et al., (1998) examined procedural justice within and among organizational work units. They found collective perceptions of justice were significantly related to individual level of commitment and satisfaction. Naumann and Bennet (2000) introduced the concept of procedural justice at group level analysis. The authors found high level of consensus among members of work group. In other words, coworkers tended to agree at higher than chance level. These collective perceptions, in turn, explained incremental variance of individual levels of helping behaviors. Also, Simons and Roberson (2003) examined the

effects of aggregated justice perceptions on employee turnover intentions and guest satisfaction. Their results were consistent with the notion that aggregate justice perceptions affect organizational-level outcomes. The present investigation aims to extend these efforts by exploring the relationships between collective organizational justice and collective burnout.

Collective Burnout

The concept of burnout was defined as a specific and common type of occupational stress reaction. At first, it was defined to provide an explanation for the deterioration process experienced by employees of service organizations. Burnout has been conceptualized as composed of feelings of being overextended of one's resources (a syndrome of emotional exhaustion), a distant attitude toward the job, which is marked by the treatment of clients as objects rather than people (cynicism), and the development of negative attitudes and feelings of incompetence regarding oneself professional role (lack of efficacy) (Maslach & Jackson, 1986). Traditionally, burnout has been analyzed from an individual level of analysis. However, the consideration of alternative levels (e.g., group, organization) offers a richer portrait of burnout at work. We refer to this as collective burnout. As Edelwich and Brodsky (1980) put it: *"If burnout only affected individuals in isolation, it would be far less important and far less devastating in its impact than it is. Burnout in human services agencies is like an infection in hospitals: it gets around. It spreads from clients to staff, from one staff member to another, and from staff back to clients. Perhaps it ought to be called staff infection"* (p. 25). In their statement, these authors explicitly express the need to study the concept of burnout at a higher level of analysis. However, little is known about the determinants of collective burnout.

According to several researchers, burnout can be "contagious" through interactions on the workplace (e.g., Maslach, et al., 2001). The emotional

contagion process (Hatfield, et al., 1994) represents a starting point to a collective approach to burnout. Previous research suggested that the mechanisms by which burnout might transfer from one person to another (burnout contagion process) are similar to those involved in emotional contagion processes. Recently, Bakker, et al., (2001) provided support for the existence of the burnout contagion process among general practitioners in a hospital. There is also evidence for burnout contagious among private personal relationship (Westman & Etzion, 1995) and for contagious depression (e.g., Howes, Hokanson, & Lowenstein, 1985).

Emotional contagion is likely if individuals understand themselves as interrelated to others rather than as independent (Hatfield, et al., 1994). The members of a group can apprehend the negative feelings of their colleagues through the conscious or unconscious induction of emotional states. The individual suffering from burnout easily communicate their symptoms by their behavioral attitudes (e.g., problematic attitudes towards clients). This constitutes the unconscious route by which colleagues mimic the emotions and behaviors expressed by their colleagues. The burnout contagion can also occur consciously when the group members communicate the information to each other (e.g., when subordinates communicate to each other their negative attitude toward the supervisor). Therefore, burnout contagion emerges in meaningful relationships by changes in employees' feelings as a consequence of information exchange and social interaction. Peiró and González-Romá (2003) found that leader's burnout influenced team burnout when leader-members interaction was frequent. In this process of collective burnout development, a lack of workplace fairness can be considered as a source of important information and one of its causes. In the following section we describe three routes or corridors of influence.

From Collective Justice to Collective Burnout: Three Corridors of Influence

There is evidence linking injustice to burnout at the individual level (Cropanzano, et al., in press). For example, Buunk and Schaufeli (1993) found that when one senses unfairness (understood by the authors as inequity) burnout is likely to result. Similarly, if procedures do not allow employees to have a voice, or they experience unfair treatment because of a negative supervisor contact, they probably will be emotionally exhausting. The injustice may also fuels a deep sense of cynicism about the workplace. In fact, a lack of feedback and little participation in decision-making are consistently related to the experience of burnout (see Maslach, et al., 2001). Generally speaking, research supported the predominance of procedural and interactional justice over distributive justice in explaining individual reactions to justice in work settings (Moorman, 1991; Schminke, et al., 2000).

As far as we know the relationship between collective justice and collective burnout has never been examined before. In an effort to answer if the relationships established at the individual level would be generalized to higher organizational levels, we consider relationships among these constructs aggregating at work-unit level. In other words, are average units' experiences of burnout explained by average units' perceptions of organizational justice? Thus, the first corridor of influence we test in this study refers to the relation between the intensity of collective organizational justice and the intensity of collective burnout, using the work-unit level analysis. To this end, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 1: At the work-unit level of analysis, the intensity of organizational justice perceptions are negatively related to the intensity of burnout experiences

Taking into account some recent advances in the scientific study of units' climate in organizations (González-Romá, et al., 2002; Lindell & Brandt, 2000; Salvaggio, Schneider, & Subirats, 2000), the second corridor of influence we propose relates to the moderating role of *justice strength*. With the introduction of the concept of justice strength we refer to the degree to which justice perceptions are shared by a group or collective. When considering higher levels of analysis, researchers aggregate individual level data to operationalize higher level constructs. Because within-unit agreement is used as a measure of the degree of emergence of higher level constructs (e.g., collective justice), work-units can also be characterized by the strength to which a phenomenon has emerged as a meaningful unit characteristic (Brown & Kozlowski, 1999). Thus, justice strength can be seen as a scientific construct in organizational justice literature that can illuminate the study of the relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level.

Work-units differ each other in the strength of the agreement. The same collective perception of justice can be expressed with different levels of agreement. In the investigation of climate in organizations, climate strength has played a moderating role in the relationships between units' average climate and aggregated affective responses (e.g., González-Romá, et al., 2002). Based on the concept of *situational strength* (Mischel, 1973), which refers to the degree of ambiguity present in the context, these authors suggested that strong climates (high agreement) lead to consistent affective responses, increasing the predictability of units' average responses. Similarly, we propose that justice strength affects the predictability of units' average burnout. Because organizational justice is a critical event in worker responses and interpretations of social reality, high levels of justice strength in work-units lead to consistent burnout experiences among members, increasing the predictability of units' average burnout. In contrast, when justice strength is low, variability of responses of work-unit members increases, hindering the predictability of collective burnout

from a work-unit level perspective. It is expected that relationships between organizational justice and burnout will be stronger for work-units with high justice strength than for work-units with low justice strength. In other words, the same work-unit justice perception expressed with higher agreement will lead to stronger links to collective burnout than if there is a low justice strength situation. Accordingly, we hypothesize the following:

Hypothesis 2: At the work-unit level of analysis, justice strength moderates the relationships between the intensity of organizational justice and the intensity of burnout. The relationship between organizational justice and burnout is stronger for high justice strength than for low justice strength.

Finally, the third corridor of influence refers to the formation of shared burnout experiences in work-units (burnout strength). Aggregated perceptions of psychological well-being at work have been considered in previous studies (Bliese & Halverson, 1998; Bliese & Jex, 2001). However, little is known about the factors that explain the formation of shared perceptions of well-being among work-unit members. Although groups differ from one another with respect to the variability their members show in the interpretation of organizational life, a primary function of groups is to help group members create consensus about social reality (Bliese & Halverson, 1998). When individuals interpret events similarly, the variability of responses decreases (Mischel, 1973; Ostroff & Bowen, 2000). Following this rationale, we suggest that shared perceptions of organizational justice are related to shared experiences of burnout. As we discussed in a previous section, a mechanism of burnout contagion is associated with communication exchange and social interaction among work-unit members. Members communicate opinions and experiences about organizational justice to each other. When they develop a shared perception of organizational justice then

it is probably that they response with similar levels of burnout. Based on this rationale, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 3: The greater the justice strength is, the greater is burnout strength.

To summarize, the present investigation analyzes three corridors of influence from organizational justice to burnout, using the work-unit level of analysis. It allows us to test the predictability of both the intensity of units' average burnout and the degree to which shared burnout responses are conformed among work-unit members. Although there is a trend to study organizational justice (see Degoey, 2000) and burnout (e.g., Bakker, et al., 2001) as higher level constructs, the empirical research linking these two phenomena at higher level than individual is still absent. We examine the connections between organizational justice and burnout at the work-unit level conducting an empirical study in real-life organizational settings.

5.2. Method

Research setting and subjects

To test our hypotheses data were collected as a part of a field study from a sample of contact employees in 59 hotels in Spain. Of the hotels 28.4% held a four-star rating, whereas 71.6% were rated as three-star. The employees completed the survey administered by a researcher during on company time and without the presence of managerial personnel. Three workers from each work-unit were interviewed. In order to be eligible, the three employees had to work together regularly. We considered work-unit members to those who worked at the same level of the organizational hierarchy and who performed similar tasks. Two specific types of work-units were considered: receptionists and waiters. The initial

sample consisted of 118 work-units, but usable surveys were obtained from 108 (91.5 %). Thus, the final employees' number was 324.

Measures

Organizational Justice. We measured distributive, procedural and interactional justice (Moorman, 1991; Schminke, et al., 2000). *Distributive Justice* was measured by using 4 items that assessed the degree to which rewards received by employees were perceived to be related to their performance inputs. A sample item was: “*The rewards I receive here are fair*”. Three items measuring *Procedural Justice* assessed the structural aspects of the procedures used. One of the items was: “*Procedures used in this company to evaluate my work are fair*”. Finally, *Interactional Justice* was measured by 4 items using a scale which assessed the quality of the interpersonal treatment received from the supervisor and the adequate explanation of decision procedures. A sample item was: “*My supervisor offers an adequate justification for decisions made about my job*”. Respondents rated the items on 7-point Likert-type scales, anchored by “strongly disagree” and “strongly agree”. Higher scores indicated greater intensity of distributive, procedural, and interactional justice. Alpha coefficients were satisfactory, ranging from .87 to .96.

Before aggregating individuals rating we had to demonstrate within-unit agreement and between-units differentiation. Following, Burke, Finkelstein, & Dusig (1999), average deviation index based on deviation from item mean (AD_M index) was computed for each dimension within each of the 108 work-units for assessing within-unit agreement. It was considered values for AD_M index less than or equal to 1.40, based on 7-point Likert-type scale. We also computed the interclass correlation coefficient (ICC[1]). The AD_M values obtained presented the following means: distributive: .98 ($SD = .57$), procedural: .92 ($SD = .54$), and interactional: .83 ($SD = .54$). The ICC[1] obtained for each dimension was .35,

.29, and .32 respectively for distributive, procedural, and interactional justice. We carried out a one-way analysis of variance (ANOVA) to make certain whether there was statistically significant between-units discrimination in organizational justice dimensions. The results showed significant differences for distributive $F(110, 331) = 2.58, p < .01$, procedural $F(110, 331) = 2.2, p < .01$, and interactional justice $F(110, 331) = 2.39, p < .01$. The results for significant within-unit agreement and between-unit differentiation supported the aggregation of unit members' justice scores to the work-unit level.

Burnout. To measure *burnout*, we employed the revised version (see Schaufeli, et al., 2002b) of Maslach-Burnout Inventory-General Survey MBI-GS (Schaufeli, et al., 1996). The instrument consisted of 15 items classified into three scales: *Exhaustion* (5 items; e.g., "At the end of the day I feel tired"), *Cynicism* (4 items; e.g., "I have become less enthusiastic about my work"), and *Efficacy* (6 items; e.g., "I can effectively solve the problems that arise in my work"). All items were scored on a 7-point frequency rating scale ranging from 0 ("never") to 6 ("always"). The efficacy measure was reversed. Thus, high scores on exhaustion, cynicism and lack of efficacy were indicative for high intensity of burnout. The alpha values (exhaustion = .87, cynicism = .87, and efficacy = .75) meet the criterion of 0.70 recommended by Nunnally and Berstein (1994) for research purposes. We performed the AD_M index for each work-unit. The mean AD_M were: 1.00 ($SD = .41$) for exhaustion, .73 ($SD = .57$) for cynicism and .59 ($SD = .35$) for lack of efficacy. The ICC[1] obtained for each dimension was .35, .19, and .19 respectively for exhaustion, cynicism, and lack efficacy. The one-way ANOVA results indicated significant differences for exhaustion $F(110, 331) = 2.65, p < .01$, cynicism $F(110, 331) = 2.04, p < .01$, and lack of efficacy $F(110, 331) = 1.72, p < .01$. The level of within-unit agreement and the level of between-unit differentiation in the work units were sufficient to aggregate unit members' burnout scores to the work-unit level, sustaining the validity of this measure.

Justice Strength. The justice strength variable was operationalized as the degree of within work-unit agreement in justice perceptions. Within work-unit agreement was measured by means of the average deviation index (AD_M index). Because this index is a direct measure of within work-unit variability, we multiplied the values provided by the AD_M index regarding each organizational justice dimension by -1, so that higher scores represented higher within work-unit agreement. An identical procedure was used by González-Romá, et al., (2002) to operationalize climate strength.

Burnout Strength. Burnout strength was operationalized as the degree of within work-unit agreement in burnout perceptions, following identical procedures used with respect to justice strength.

5.3. Analyses

To test Hypothesis 1 and 2, we performed hierarchical moderated multiple regression analyses (see Cohen & Cohen, 1983). Each regression model included a first step containing two dummy control variables: type of work-unit (receptionists vs. waiters) and hotel star rating (three-four). Next, the main effects of the intensity of distributive, procedural, and interactional justice (units' average scores) were included in the second step, followed by the direct effects of justice strength for the three dimensions of organizational justice. Finally, we introduced in the fourth step the three interactions terms (intensity DJ x strength DJ, intensity PJ x strength PJ, and intensity IJ x strength IJ). A regression analysis was run for each dimension of burnout as outcome variables (exhaustion, cynicism, and lack of efficacy). Hypothesis 3 was also tested by calculating hierarchical moderated multiple regression analyses, including in the first step the same control variables (type of work-unit and hotel star ratings) and in the second the three justice strength measures (distributive, procedural, and interactional). Again, a regression

analysis was run for each measure of burnout strength (exhaustion, cynicism and lack of efficacy). In all cases, *F*-test of statistical significance was used to assess the change in *R Square* resulting from the inclusion of the terms in the regression equations.

5.4. Results

Mean ratings, standard deviations and Pearson correlations of the measures used in this study are presented in Table 1. As expected, the three dimensions of organizational justice, distributive, procedural, and interactional, were negative and significantly correlated with the three dimensions of burnout (exhaustion, cynicism, and lack of efficacy) at the work-unit level. Also, some significant and positive correlations were found between justice strength and burnout strength. It is especially remarkable that interactional justice strength was significantly correlated with all three dimensions of burnout strength. Indeed, interactional justice seemed to be a better stronger predictor than are the other two types of fairness. This is a potentially important finding and we shall explore it in more detail later.

The First Corridor: Intensity of Justice

Hypothesis 1 postulates a negative relationship between the intensity of organizational justice (work-units' average) and the intensity of burnout (work-units' average). These results, along with those for Hypothesis 2, are displayed in Table 2. Findings, partially supported this hypothesis. Step 2 of regression outputs shows a predominant role of interactional justice in predicting burnout.

TABLE 1.

Work-unit means, standard deviations, and Pearson correlations

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Distributive S	-.98	.57	—											
2. Procedural S	-.92	.54	.44**	—										
3. Interactional S	-.83	.54	.16	.42**	—									
4. Distributive I	3.84	1.35	-.06	.19 *	.30 *	—								
5. Procedural I	4.49	1.14	-.04	.16	.43 **	.78 **	—							
6. Interactional I	5.47	1.06	.04	.15	.62 **	.41 **	.66 **	—						
7. Exhaustion S	-1.00	.41	.21*	.23 *	.29 *	.16	.06	.09	—					
8. Cynicism S	-.73	.57	.04	.29 *	.28 *	.39 **	.35 **	.32 *	.45 **	—				
9. Lack of Eff S	-.59	.35	.02	.12	.23 *	.27 *	.30 *	.24 *	.09	.43 **	—			
10. Exhaustion I	2.42	1.15	.14	.03	-.20 *	-.35 **	-.42 **	-.46 **	-.21 *	-.40 **	-.12	—		
11. Cynicism I	1.22	.97	.06	-.11	-.24 *	.42 **	-.51 **	.57 **	-.16	-.66 **	-.33 **	.66 **	—	
12. Lack of Effi I	.75	.55	.02	-.03	-.11	-.23 *	-.29 *	-.29 *	.02	-.38 **	-.80 **	.28 *	.41**	—

Note: S= Strength (agreement averages); I = intensity (units' averages); * $p < .05$ ** $p < .01$

In fact, there were strong and significant links from interactional justice to exhaustion and cynicism, indicating that justice perceptions were negatively associated with the core dimensions of burnout. Only one additional relationship, linking distributive justice to exhaustion, was also significant. No significant relationships were found with respect to procedural justice. Thus, the intensity seems to matter in our sample, but only the intensity of interactional justice.

TABLE 2.

Hierarchical regressions for the prediction of burnout intensity

Predictors	Exhaustion		Cynicism		Lack of Efficacy	
	β	R square	β	R square	β	R square
Step 1						
Control variables+		.01		.00		.00
Step 2						
Intensity DJ	-.37 *		-.17		.11	
Intensity PJ	.24		.03		-.06	
Intensity IJ	-.84 **	.27	-.61 **	.39	-.13	.11
Step 3						
Strength DJ	.20		.80		.02	
Strength PJ	.11		-.20		-.04	
Strength IJ	.06	.31	.36	.42	.15	.11
Step 4						
Intensity DJ x Strength DJ	-.26		-.07		.17	
Intensity PJ x Strength PJ	.19		.11		.07	
Intensity IJ x Strength IJ	-.38*	.35	-.11	.43	.01	.16

Note. * $p < .05$ ** $p < .01$

+ type of work-unit and star rating

The Second Corridor: Strength of Justice

Hypothesis 2 indicates that justice strength (degree to which justice perceptions are shared among work-unit members) moderates the relationships between the intensity of organizational justice and the intensity of burnout. In other words, the level of agreement exerts its effects by changing the relationship between intensity and burnout. The results of the hierarchical regression analyses reinforced the predominance of interactional justice (step 4, Table 2). The strength of this justice dimension moderated the relationship between the intensity of interactional justice and the intensity of the central dimension of burnout, exhaustion ($F(11, 108) = 4.74, p < .05$). To better understand the interaction effect we plotted it (Figure 1). In accordance with our expectations, the relationship between interactional justice and exhaustion was stronger for high interactional justice strength than for low interactional justice strength. No significant interactions were found with respect to distributive and procedural justice.

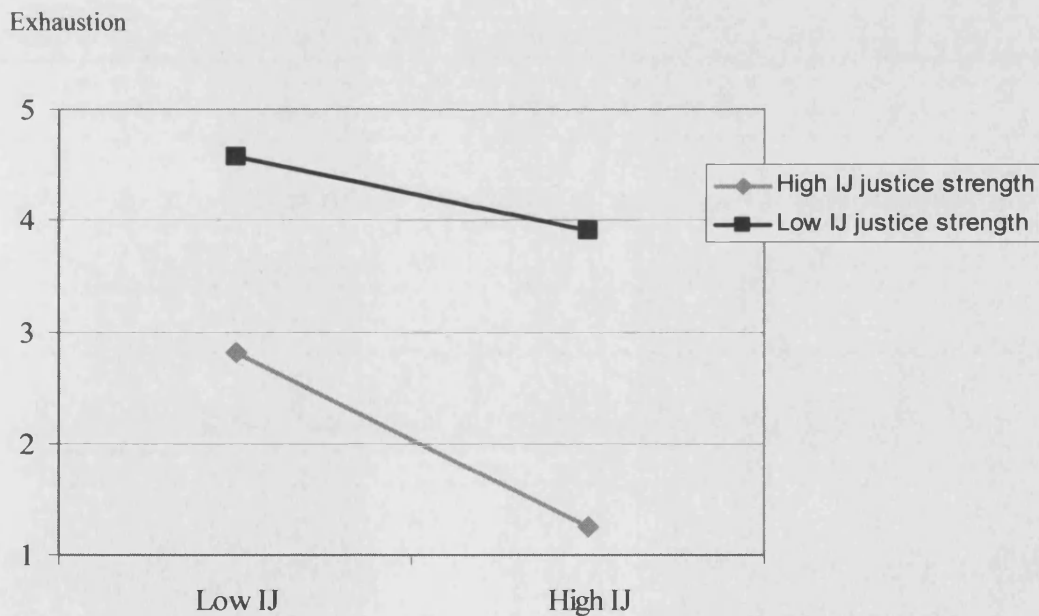


Figure 1. Interaction between interactional justice and interactional justice strength in predicting exhaustion

The Third Corridor: The Main Effect of Justice Strength

Finally, Hypothesis 3 suggests a positive relationship between justice strength and burnout strength (degree to which burnout experiences are shared among work-unit members). Again, interactional justice showed more predictive power than distributive and procedural justice (Table 3). Regression models indicated that interactional justice strength had significant and positive relationships with all three measures of burnout strength. Only one additional relationship, linking procedural justice strength to cynicism strength, was also significant.

TABLE 3.

Hierarchical regressions for the prediction of burnout strength

Predictors	Exhaustion		Cynicism		Lack of Efficacy	
	β	R square	β	R square	β	R square
Step 1						
Control Variables+		.02		.01		.01
Step 2						
Strength DJ	.10		-.07		-.02	
Strength PJ	.04		.26*		.01	
Strength IJ	.19*	.13	.22*	.14	.15*	.07

Note. * $p < .05$

+ type of work-unit and star rating

5.5. Discussion

This study investigated three corridors of influence from organizational justice to burnout at the work-unit level. First, we studied the relationship between the intensity of organizational justice and the intensity of burnout. Secondly, we examined the extent to which these relationships were moderated by justice strength. Thirdly, we explored the links from justice strength to burnout strength. Our findings contribute to the understanding of the relationship between organizational justice and burnout from a higher level perspective than individual. In fact, organizational justice, especially its interactional facet, was confirmed as a precursor of both work-units' average scores on burnout (intensity) and the degree to which burnout experiences are shared among work-unit members (strength). Accordingly, these constructs, and relationships among them, emerged as meaningful characteristics of the work-unit as a whole.

With respect to the first corridor of influence, which relates perceptions of organizational justice to burnout experiences, our results allowed a translation to a higher organizational level (work-unit) than the individual. Most previous research had concentrated at the individual level of analysis, with some recent exceptions (e.g., Mossholder, et al., 1998; Naumann & Bennett, 2000; Simons & Roberson, 2003). However, no empirical study analyzed the relationship between organizational justice and burnout at higher organizational levels. Our translation at the work-unit level offered a primary role to the interactional justice dimension, showing strong relationships with two of the three dimensions of burnout (exhaustion and cynicism). Then, when work-units members share the perceptions that their supervisor treats them appropriately the levels of burnout experienced at work-unit levels are reduced. The other two dimensions of organizational justice (distributive and procedural) were much more secondary. Thus some correspondences were demonstrated in the translation from the individual to work-unit level, but also some dissimilarity. At the individual level, the research

suggests the relative importance of procedural and interactional justice over distributive (e.g., Moorman, 1991; Schminke, et al., 2000). Our results, in contrast, indicated the predominant role of interactional justice at the work-unit level, but procedural justice was not significantly related to burnout.

The study of the second corridor of influence reinforced the importance of interactional justice. Our results supported the moderating role of interactional justice strength in the relationships between the intensity of interactional justice and burnout at the work-unit level. Similarly to other research areas, such as work-unit climate (e.g., González-Romá, et al., 2002), the concept of justice strength helps to illuminate the links from organizational justice to burnout at higher level than individual. In fact, interactional justice strength amplified the predictability of work-unit exhaustion. The concept of justice strength, as an indicator of emergence of justice at higher organizational levels, helps to understand well-being at work in a manner that can not be explained from an individual level.

With our results supporting the third corridor of influence, the value of the justice strength as a scientific construct was reaffirmed. The results showed the importance of the degree of shared perceptions of organizational justice (justice strength) in predicting shared well-being at work (burnout strength). This was specially confirmed, once again, with reference to the interactional facet of organizational justice: when the work-unit members experienced high levels of agreement in their perceptions of interactional justice then shared burnout experiences were more probable to arise. This finding is congruent with the idea that similarity in the interpretation of organizational events leads to similarity in affective responses (Mischel, 1973; Ostroff & Bowen, 2000). The present investigation suggests that interactional justice is a critical event employees use to develop shared burnout responses. It is a valuable contribution because little is

know about the formation of well-being at work as an emerging phenomenon beyond the individual.

Among the three corridors of influence described above, the predominance of the interactional justice in the explanation of burnout is unexpectedly remarked. In general, when the intensity and the strength of interactional justice are simultaneously high, a healthy work-unit as a whole is achievable. The findings for collective procedural and collective distributive justice were less promising in this particular sample. This is an important finding certainly it is in need of more research. At this point we can only speculate on why interactional justice proved to be such an important predictor.

A speculative explanation comes up from the peculiarities of the interactional facet of organizational justice. Interactional justice focuses on the interpersonal aspects, as the sensitivity and respect to the employee. It is the quality of the relationship with the supervisor which promotes positive or negative burnout experiences among the members of the work-unit and determines the strength of these experiences. These findings are consistent with previous studies that pointed out social support as one of the most important factors in explaining burnout (e.g., Pines, 1983). Also, House (1981) suggested that the supervisor is the principal source of social support at work. Similarly, our results indicated that employees' evaluation of supervisor behaviors is critical in understanding well-being at work-unit level.

Another possibility, and one not necessarily inconsistent with the first, has to do with the potential clarity of interactional justice. As Folger and Cropanzano (1998) have suggested, distributive and procedural justice judgments may simply be more complex. They require more information (e.g., the outcomes of referent others, knowledge of accuracy and so on). Interactional justice judgments, on the other hand, tend to be more straightforward. One can ascertain impolite or

discourteous treatment directly, for example. Given this, it might be that ease of processing and greater confidence strength the impact of interactional (in)justice.

Our findings are especially important for those organizations which are structured in work-units. Being aware of the causes of well-being among the work-unit members is an important issue for managers and supervisors to implement better strategies. The notable importance of interactional justice, arguments the need of specific training on supervision skills that could help to provide a satisfactory interpersonal treatment to the work-unit members, helping to improve the well-being at work of the employees and the strength of this experience. If well-being is a valuable organizational outcome, supervision should not be only directed to the increment of performance, but also to an adequate treatment to subordinates in terms of courtesy and respect. For example, explaining and justifying organizational decisions to subordinates are critical elements of interactional justice, impacting on employees' well-being.

Several limitations of the study demand caution in interpreting and generalizing the results. Firstly, common method variance artifacts are always possible in survey research designs where data are collected from one source (self-report measures). Nevertheless, while these artifacts can affect individual measures, they are not a likely explanation for the obtained collective effects because these effects stem from aggregate responses. Secondly, the cross-sectional nature of our study increases the difficulty to establish that one phenomenon drives to other along the time. Finally, the findings were obtained from the hospitality industry, and, then, they could be specific of this type of services.

Although method common variance artifacts seem to be not very problematic in this study, the investigation of the links from organizational justice to burnout would be enriched if complementary measures to self-report will be used in the

future (e.g., physiological measures of stress). Researchers are also urged to employ longitudinal designs to improve the understanding of these processes at higher level than individual. It is especially critical with respect to the gradual development of shared experiences of burnout. In addition, the research presented here suggests the usefulness of investigating the relationships between organizational justice and burnout not only in other types of work-units and industries, but also with different levels of analysis (e.g., the organization as a whole). It will contribute to overcoming the simplicity of the traditional level-analysis.

6. ESTUDIO 4

***PERCEIVED RECIPROCITY AND WELL-BEING AT WORK: FAIRNESS
OR EGOISTIC PREFERENCE?***

6.1. Introduction

Social equilibrium and cohesion could not exist without “*the reciprocity of service and return service*” (Simmel, 1950, p.387). In their social exchange relationships, people are likely to expect their investments to be reciprocated (Mills & Clark, 1982). Thus, the norm of reciprocity is considered one of the principal components of moral code (Goulder, 1960). Social reciprocity addressed the processes governing social interaction among individuals through which the stability of social systems is maintained: “*all contacts among men rest on the schema of giving and returning the equivalence*” (Simmel, 1950, p. 387). Moreover, research in different fields (e.g., personal relationships, helping behavior) has been insisting on the prime importance of reciprocity in the development and maintenance of different types of relationships (Buunk & Schaufeli, 1999).

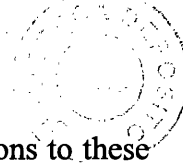
However, it is not clear how the underlying psychological process operates. Two theoretical perspectives of the meaning of equity/inequity motive have been found in the literature: the fairness and the preference hypotheses (Messick & Sentis, 1983; Oliver & Swan, 1989a). According to the fairness hypothesis, the perception of lack of reciprocity or inequity may have a profound impact on human well-being and health (Knesebeck & Siegrist, 2003). Both states, underbenefited (negative inequity) and overbenefited (positive inequity), are accompanied by more negative affect than an exchange relationship that is perceived as reciprocal or equitable (e.g., Van Yperen & Buunk, 1990). Thus, the fairness hypothesis predicts a non-linear, U-shaped association between reciprocity and individual reactions. Nevertheless, there is a different possible interpretation from the preference or advantage inequity hypothesis. This approach assumes that individuals seek to maximize one’s rewards and minimize losses in their relationships with others. Accordingly, behaving inequitably would not necessary produce a negative state of mind (Messick & Sentis, 1983).

Overbenefiting leads to positive affects and a linear relationship is suggested. In other words, receiving more than one gives, or being overbenefited, elicit less negative emotional reactions than providing more than one receives or being underbenefited. This approach hypothesizes a linear association between reciprocity and individual reactions.

Generally speaking, the fairness hypothesis has received support in work relationships (e.g., Buunk, Doosje, Jans, & Hopstaken, 1993; Van Dierendonck, Schaufeli, & Buunk, 2001), using negative facets of health at workplace (e.g., stress, burnout) as individual reactions to reciprocity. However, a careful review of previous results indicated that the curvilinear relationship between reciprocity and stress or burnout is not perfect. The situation in which individuals perceive they are overbenefited could not lead to more negative reactions than when they perceive reciprocity, supporting the preference hypothesis. With this in mind, this article contributes by testing whether fairness or preference rules emerges as the dominant equity/inequity dimension. To this end, we conducted an empirical study in a service environment. Furthermore, we used measures of positive and negative individual emotional reactions. In the following sections we review the hypotheses of fairness and preference, describe how the empirical study was performed, present the results and discuss the implications of the findings.

Equity Relationships: Fairness and Preference

According to equity theory (Adams, 1965), people evaluate the relationship with others by comparing their own investments (e.g., time, attention, skills, effort) and outcomes (e.g., appreciation, gratitude, status) to those of the other party (Walster, et al., 1978). One experiences equity when the outcome to input ratio is proportional to the other party. In contrast, one perceives negative inequity if its own outcome to input ratio is less than its partner, and perceive positive inequity if its own ratio exceeds that of its partner (Taris, et al., 2002). As we



anticipated in the previous section, in understanding individual reactions to these equity/inequity situations, two hypotheses are competing: fairness and preference.

The fairness hypothesis suggests that an equitable situation lead to positive individual responses. Reciprocity exists when a person investments and outcomes are proportional to the investments and outcomes of the other party involved. However, any disturbance of this balance is non uncommon and it is expected to have negative consequences (Taris, et al., 2002). The inequity can be either disadvantageous (underbenefited or negative inequity) or advantageous (overbenefited or positive inequity) to an individual. In these situations the greater the inequity exists, the more stress individual will experience (Adams, 1965). That is, those who give more than they receive in return (underbenefited) may feel others are taking advantage of them. Similarly, those receiving more than they give (overbenefited) may be also stressed because it violates the norm of reciprocity as they receive more from the relationship than they believe they deserve (Messick & Sentis, 1979). Accordingly, the fairness hypothesis predicts a curvilinear relationship between equity and distress: either perceiving oneself as deprived (underbenefited) as well as perceiving oneself as advantaged (overbenefited) results in negative affect (Buunk, et al., 1993; Van Dierendonck, et al., 2001).

The role of reciprocity is a particular important issue in the work context (Van Horn, Schaufeli, & Taris, 2001) because the norm of reciprocity facilitates exchanges in organizations by maintaining equivalence in what each employee gives and receives (Flynn, 2003). Some studies in examining employee's perception of reciprocity in work relationships supported the fairness hypothesis. Buunk and colleagues (1993) examined the role of perceived reciprocity in relationships with supervisors and colleagues as related to negative affect. These authors suggested that in both types of work relationships (with supervisor and colleagues) imbalance situations will be related to stress and negative affect. In

general, they found a significant curvilinear relationship supportive to the fairness perspective: underbenefiting and overbenefiting enhance negative affect, while reciprocity is associated with the lowest degree of negative emotional responses. Also, research in different professional areas (e.g., nurses, teachers, general practitioners) has shown that employee's burnout is related to perceptions of inequity in their relationships with customers (e.g., Van Yperen, 1998; Van Hon, Schaufeli, & Enzmann, 1999). Generally speaking, professionals who felt deprived (underbenefited) and who felt advantaged (overbenefited) experienced higher levels of burnout, as compared with the ones who perceived the relationship with customers as equitable (Van Dierendonck, et al., 2001).

Nevertheless, a careful review of previous empirical studies suggests that the fairness hypothesis is not completely supported. In the work presented by Buunk et al., (1993), a curvilinear relationship between reciprocity and emotional reactions was generally found. However, they also observed some significant linear effects. For example, an unexpected linear relation between reciprocity and negative affect was observed for individuals high in communal orientation (Buunk, et al., 1993). In addition, a perfect curvilinear relation is not expected as disadvantageous inequity is believed to generate stronger negative reactions than advantageous inequity (Buunk, et al., 1993, p. 802). Unfortunately, the authors did not conduct a posteriori test to establish the specific significant differences among the three groups (deprived, equal, and advantaged) more accurately. Van Dierendonck and colleagues (2001) investigated the expected curvilinear relationship between employee perceptions of reciprocity in the relationship with customers and the burnout dimensions (exhaustion, depersonalization, and lack of efficacy). The authors found support for the curvilinear influence of perceived reciprocity, but only for the dimension of emotional exhaustion. Recently, Taris and colleagues (2002) found only partly confirmation for the curvilinear relationship between reciprocity and the three dimensions of burnout. They found no evidence for the fairness hypothesis assumption that those who felt

overbenefiting reported higher burnout than those who felt equally treated. Therefore, while the experience of negative reactions resulting from investing too much (disadvantageous) is higher than for receiving too much (advantageous) (Perry, 1993), there are some suspects whether the hypothesized curvilinear effects exist in reality or is an inconsistent phenomenon (Deutsch, 1985; Oh, 2003; Taris, et al., 2002).

There is by now some evidence suggesting that the fairness hypothesis is supported in work research field. However, the curvilinear relationship is not confirmed for all criteria. For example, there is not support for the curvilinear relation for all three dimensions of burnout. Also, differences among the three groups (deprived, equal, and advantaged) are not clearly describing a curvilinear relationship. In fact, differences tend to be more accentuated between those who experience deprivation and those who experience equity and advantageous. Thus, a second explanation from the preference hypothesis should be also take in consideration.

The preference hypothesis, also named as “advantage inequity” (Adams & Freedman, 1976) or as having “egocentric bias” (Ross & Sicoly, 1979), assumes that individual look for the maximum level of rewards at the lowest possible cost. According to Walster, et al., (1978), people will behave equitably only to the extent they can maximize their own outcomes by so doing. Therefore, the equity concept of preference is understand as the degree to which one of the parts feels s/he is benefited more in the exchange than did the other part (Messick & Sentis, 1979; Oliver & Swan, 1989a). Thus, preference hypothesis suggests a linear relationships where overbenefiting leads to the more positive individual reactions.

It is possible that the inconsistencies identified in the study of the reciprocity effects in work relationships reflect the predominance of the preference hypothesis over the fairness. To provide new insights, this paper examines the

relationships between reciprocity and employee reactions, using both negative (burnout) and positive (engagement) measures of well-being at work. Research efforts on employee's reciprocity relationships have measured only the negative side of well-being, as negative affect, stress, and burnout (Buunk, et al., 1993; Van Dierendonck, et al., 2001; Taris, et al., 2002). This can result in an incomplete view of work relationships, especially if we consider it from the perspective of positive psychology. Given the newly developing perspective of positive psychology, research interest has been expanded to the study of optimal human functioning (e.g., Seligman & Csikzentmihalyi, 2000). Building on this positive psychology movement, well-being at work involves both negative and positive sides. A well know example is the consideration of burnout and engagement as two independent concepts related to well-being at work. Burnout has been conceptualized as a three-dimensional construct, composed of emotional exhaustion (feelings of being overextended of one's physical resources), cynicism (a distant attitude toward the job), and lack of professional efficacy (negative attitudes and feelings of incompetence toward one's professional role) (Maslach & Jackson, 1981). In contrast, engagement is defined as a positive, work related state of mind characterized by: high levels of energy, willingness to invest effort in one's work, and persistence even during difficulties (vigor); a sense of significance, enthusiasm, inspiration, and challenge (dedication); and high levels of concentration in an employee who has difficulty detaching from work (absorption) (Schaufeli, et al., 2002b).

Initially, engagement was conceptualized as the positive antithesis of burnout. It was measured by the opposite pattern of scores on the three MBI-GS dimensions (Maslach & Leiter, 1997). However, because assessing the presence of something is more definite than assessing the absence of its opposite, scholars now maintain that burnout and engagement should be measured independently. Current research treats burnout and engagement as two independent dimensions of

well-being at work, and not as end points on the same continuum (e.g., Schaufeli, et al., 2002a, b).

In short, this paper extends the study on the effects of reciprocity to the positive side of well-being at work (engagement). Considering both burnout and engagement, we test which of the two hypotheses previously reviewed, fairness or preference, is supported. To this end, an empirical study was conducted in real life organizational settings.

6.2. Method

Sample and Procedure

The sample consisted of 349 contact employees (51.7% men) who worked in 59 hotels located in Spain (with an average of six employees per organization). Ages ranged from 16 to 59 years (mean = 33.7 years; SD = 10.3 years). Contact employees voluntarily and anonymously completed a questionnaire, through a direct contact procedure, on variables used in this study during company time.

Measures

Perceived reciprocity. This measure was based on that used by Buunk, et al., (1993). Subjects were requested to consider their relationships with the organization as a whole from the perspective of organization-exchange, including doing things for each other, quality and quantity of work, career opportunities, effort, salary, and expressing appreciation. Then the employees were asked to endorse the statement that best characterized the relationship with the organization. Five possible answer were presented: (1) *I am providing much more to my organization than I receive in return;* (2) *I am providing more to my*

organization than I receive in return; (3) We both provide the same amount to one another; (4) My organization is providing more to me than I provide in return; (5) My organization is providing much more to me than I provide in return. In line with previous research on equity relationships at work (e.g., Buunk, et al., 1993; VanYperen & Buunk, 1990), the subjects were divided into three groups: first group included those feeling deprived (scores 1 and 2), second, those perceiving reciprocity (score 3), and the last group included those feeling advantaged (scores 4 and 5). An identical procedure was followed to construct a measure for perceived reciprocity in the relationships with supervisor, colleagues and customers.

Well-being at work. We assessed burnout and engagement as the negative and positive sides of well-being at work, respectively. To measure burnout, we used the validated Spanish version (Schaufeli, et al., 2002b) of the Maslach-Burnout Inventory-General Survey MBI-GS (Schaufeli, et al., 1996). Following the studies of Schaufeli, et al., (2002 a, b), in this study we concentrated on the two first dimensions of burnout (exhaustion and cynicism) as indicators of the burnout. These two dimensions have been considered the “core of burnout” (Green, Walkey, & Taylor, 1991). The instrument consists of 9 items that are scored on two scales: Emotional Exhaustion (5 items; e.g., “*I feel used up at the end of the workday*”) and Cynicism (4 items; e.g., “*I have become less enthusiastic about my work*”). High scores on exhaustion and cynicism were indicative of burnout. Engagement was assessed with the Spanish version of Utrecht Work Engagement Scale (UWES) consisting in 11-item developed and validated by Schaufeli, et al. (2002b). Two dimensions considered as the “core of engagement” were assessed in this study: Vigor (6 items; e.g., “*At my work, I always persevere, even when things do not go well*”) and Dedication (5 items; e.g., “*I find the work that I do full of meaning and purpose*”). High scores on vigor and dedication indicated high engagement. For both burnout and engagement scales, responses were given

along a seven point frequency rating scale ranging from 0 (“never”) to 6 (“always”).

6.3. Analyses

One-way analysis of variance (ANOVA) was carried out to examine whether there were significant effects of the independent variables (reciprocity in relationships with the organization, the supervisor, colleagues and customers) on burnout and engagement. Next, trends of relationships were tested with polynomial contrasts, with the reciprocity measure as the independent variable and exhaustion and cynicism for burnout, and vigor and dedication, for engagement as the dependent variables. A significant quadratic trend would support the fairness hypothesis by indicating that the group reporting reciprocity tend to felt more well-being at work than the two other groups, the disadvantageous or underbenefited, and the advantageous or overbenefited. The egocentric preference hypothesis would be supported by a significant linear trend indicating that those who perceived themselves as receiving more than they provided (positive inequity or overbenefited) tend to show the highest scores on well-being at work. Finally, specific differences among deprived (negative inequity), equal (reciprocity), and advantaged (positive inequity) were explored by calculating Tukey test.

6.4. Results

Relation of Perceived Reciprocity to Burnout

With reference to the perceived reciprocity in relationships with the organization, the one-way ANOVA showed no significant effect for cynicism F

(2, 343) = 2.84, $p > .05$. In contrast, a significant overall effect of reciprocity was found for exhaustion, $F(2, 343) = 8.69, p < .01$. The ANOVA with polynomial contrasts supported the egocentric preference hypothesis because the linear trend was significant $F(1, 341) = 4.45, p < .05$, while the quadratic trend was not, $F(1, 341) = .50, p > .05$. As *Figure 1* shows, the mean degree of exhaustion was 3.79 for deprived, 3.14 for equal, and 2.85 for advantaged. Tukey test indicated that deprived and equal exhaustion scores significantly differed ($p < .01$).

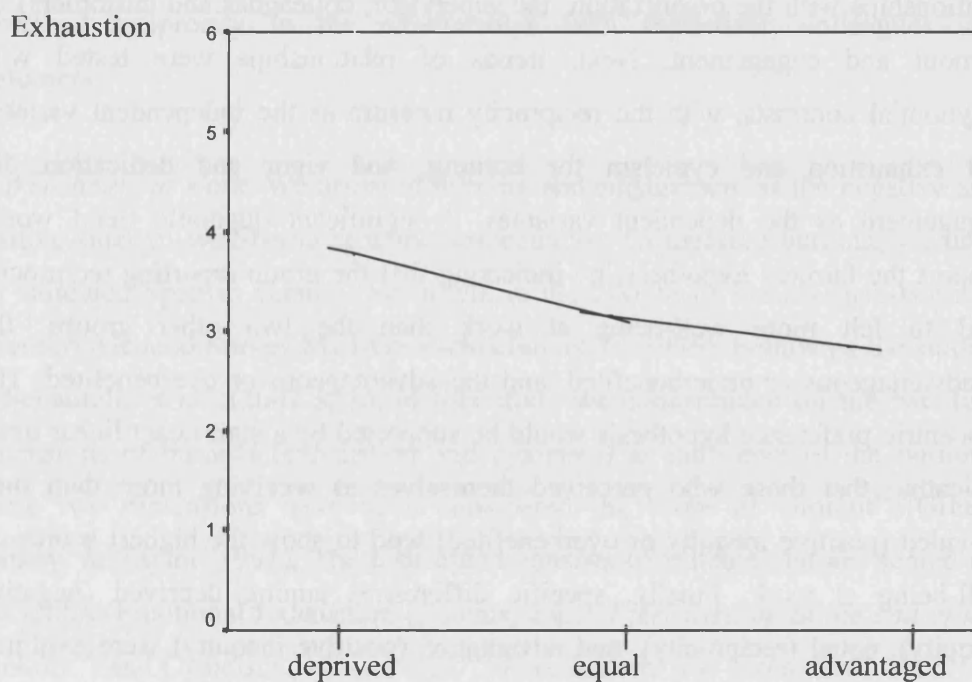


Figure 1. Perceived reciprocity in the relationship with the organization and employee exhaustion

* We can see that there is a large amount of linearity and some quadratic component in the relationship of these means, although the linear component is still strong and graphing the means confirms this, there is no curvature.

For the perceived reciprocity in the relationships with the supervisor, the one-way ANOVA showed significant effects on exhaustion $F(2, 343) = 15.39, p < .01$, and on cynicism, $F(2, 341) = 16.48, p < .01$. The ANOVA with polynomial contrasts supported the egocentric preference hypothesis because in both cases, for exhaustion and for cynicism, a strong linear trend was found, $F(1, 341) = 13.55, p < .01$ and $F(1, 339) = 14.85, p < .01$, respectively. Although the quadratic trends were also significant, their effects were weak: $F(1, 341) = 4.10, p < .05$ for exhaustion, and $F(1, 341) = 4.23, p < .05$ for cynicism. As Figures 2 and 3 show, individuals who felt their relationship with the supervisor as overbenefited (advantaged) reported the lowest degree of exhaustion ($M = 2.99$) and cynicism ($M = 1.59$), while underbenefited (deprived) reported the highest level of exhaustion and cynicism (respectively $M_s = 4.13$ and 2.62). For both exhaustion and cynicism, Tukey test showed significant differences between deprived, on the one hand, and equal ($p < .01$, for exhaustion and cynicism) and advantaged ($p < .05$ and $p < .01$, for exhaustion and cynicism) on the other.

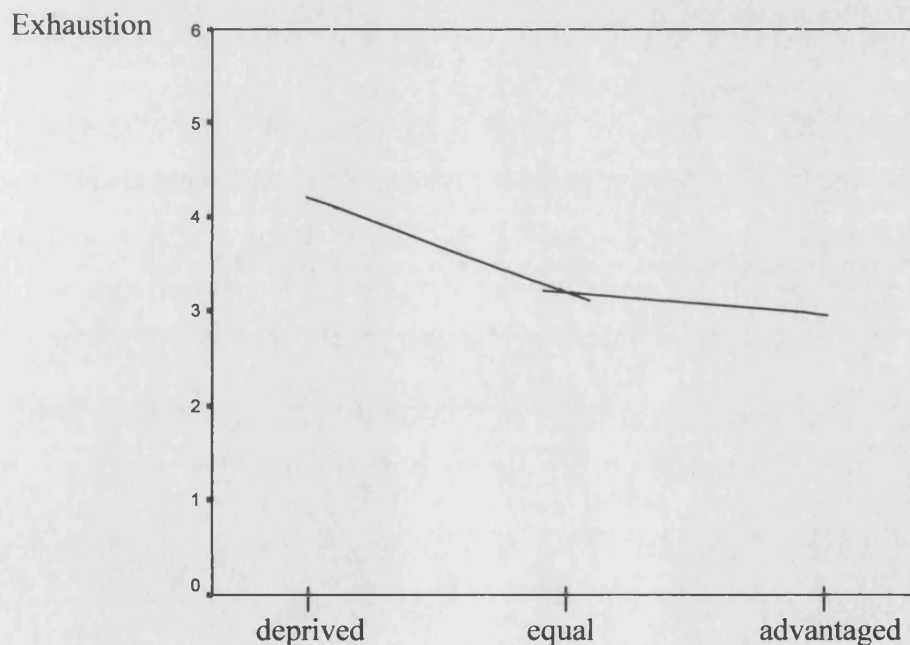


Figure 2. Perceived reciprocity in relationships with supervisors and employee exhaustion

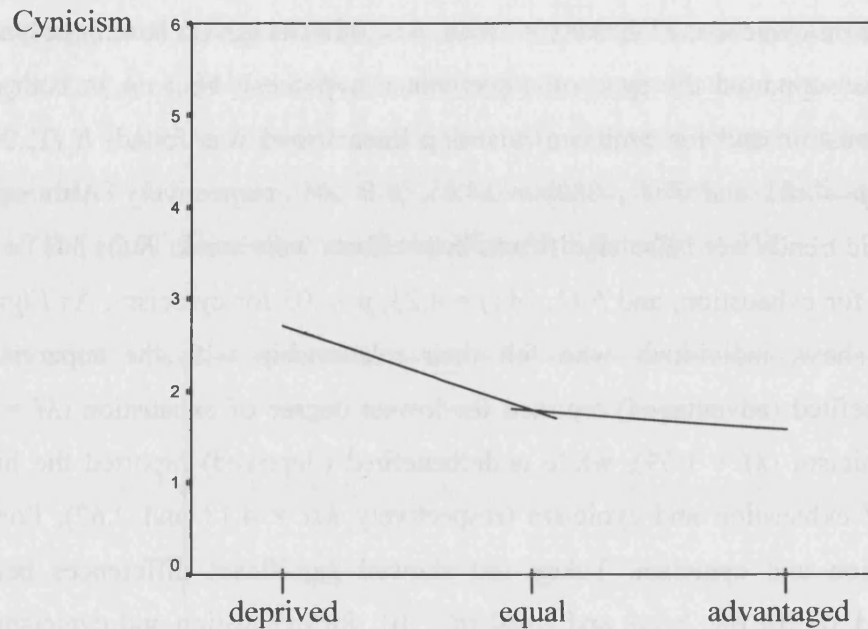


Figure 3. Perceived reciprocity in relationships with supervisor and cynicism.

With reference to the perceived reciprocity in relationships with colleagues, there were no significant effects of perceived reciprocity on burnout (exhaustion, $F(2, 344) = .20, p > .05$, nor cynicism, $F(2, 342) = .16, p > .05$). A similar pattern of results was found with respect to reciprocity in relationships with customers (on exhaustion $F(2, 338) = .91, p > .05$, and cynicism ($F(2, 336) = .12, p > .05$).

Relation of Perceived Reciprocity to Engagement

With reference to the perceived reciprocity in relationships with the organization, the one-way ANOVA showed no significant effect for vigor, $F(2,$

341) = .27, $p > .05$. In contrast, a significant overall effect of reciprocity was found for dedication, $F(2, 339) = 3.23$, $p < .05$. The ANOVA with polynomial contrast supported the egocentric preference hypothesis for dedication because the linear trend was significant $F(1, 337) = 5.27$, $p < .05$, while the quadratic trend was not significant, $F(1, 337) = 1.09$, $p > .05$. As *Figure 4* shows, the mean degree of dedication was 4.26 for the deprived, 4.50 for equal, and 5.23 for advantaged. Turkey test indicated that deprived and advantageous scores significantly differed ($p < .05$).

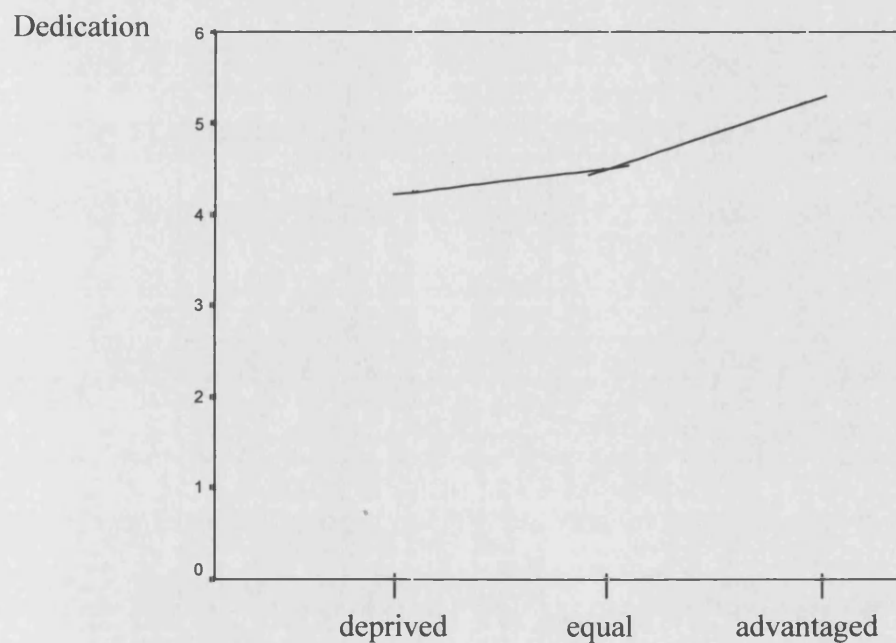


Figure 4. Perceived reciprocity in relationships with the organization and dedication.

For the perceived reciprocity in the relationships with the supervisor, the one-way ANOVA showed significant effects on vigor and dedication, $F(2, 341) = 3.37$, $p < .05$ and $F(2, 339) = 9.03$, $p < .01$, respectively. The ANOVA with polynomial contrast supported the egocentric preference hypothesis because the

linear trend was significant in both cases, for vigor $F(1, 339) = 5.95, p < .05$, and for dedication $F(1, 337) = 15.30, p < .05$. The quadratic trend was no significant neither for vigor, $F(1, 339) = 3.60, p > .05$, nor for dedication, $F(1, 337) = .09, p > .05$. As Figures 5 and 6 show, individuals who felt their relationships were advantageous reported the highest degrees of vigor ($M = 5.40$) and dedication ($M = 5.15$), and the deprived reported the lowest level of vigor and dedication (respectively $M_s = 4.96$ and 4.01). Tukey test indicated for vigor score that advantaged, on the one hand, and deprived ($p < .05$) and equal ($p < .05$), on the other, significantly differed. Similarly, significant differences were obtained for dedication between deprived, on the one hand, and equal ($p < .5$) and advantages ($p < .01$), on the other.

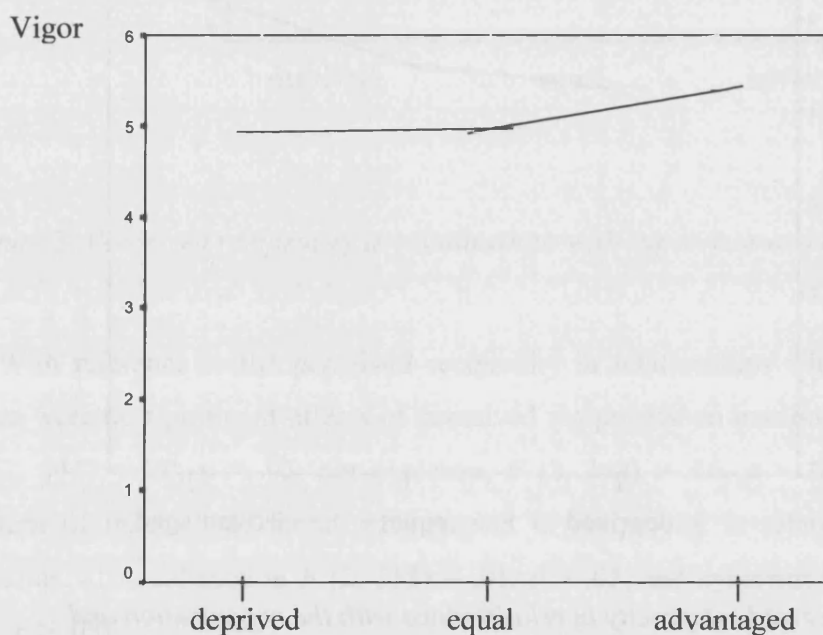


Figure 5. Perceived reciprocity in relationships with the supervisor and vigor

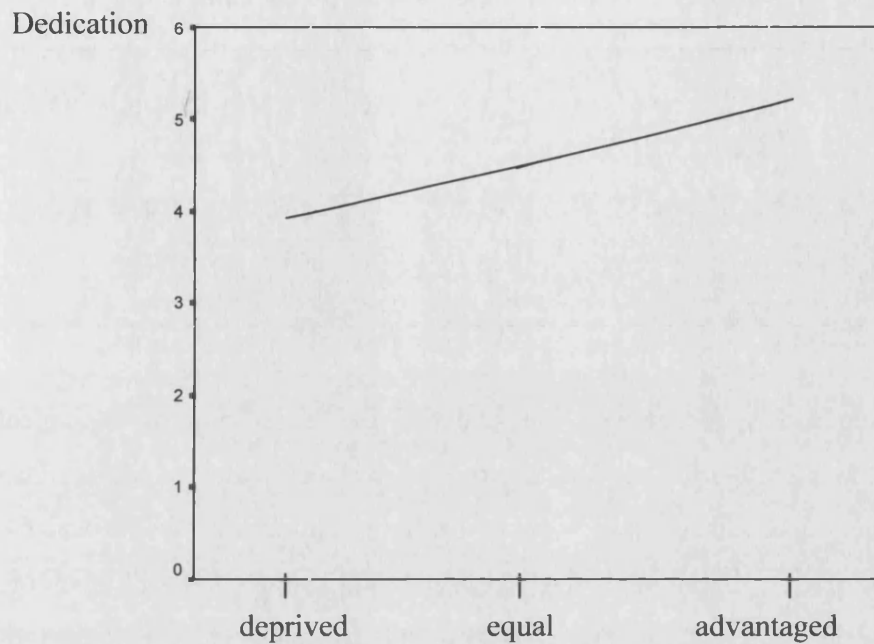


Figure 6. Perceived reciprocity in relationships with supervisor and dedication

With reference to the perceived reciprocity in the relationships with colleagues, there were no significant effects of perceived reciprocity neither on vigor ($F(2, 342) = .49, p > .05$), nor on dedication ($F(2, 340) = 2.81, p > .05$). A similar pattern of results was found with respect to reciprocity in relationships with customers (vigor $F(2, 336) = 1.87, p > .05$ and dedication $F(2, 335) = .05, p > .05$).

In sum, the results with respect to the linear or curvilinear effects of perceived reciprocity in the relationship with organization on employees' well-being (burnout and engagement), showed that the perception of reciprocity in their relationships with the organization only linearly influenced on exhaustion and dedication. The reciprocity with the supervisor showed significant linear effects on exhaustion, cynicism, vigor and dedication. Significant curvilinear

relationships were also found for the core of burnout (exhaustion and cynicism). Furthermore, no significant relationships of the perceived reciprocity on employee's well-being (burnout and engagement) were found in their relationship with colleagues and with customers.

6.5. Discussion

The present article focused on the study of the underlying psychological process of the effects of perceived reciprocity on well-being at work. Two theoretical approaches have been proposed in the literature, the fairness and the egocentric preference hypotheses. The purpose of this study is to illuminate whether the fairness or the preference hypothesis emerges in the work relationships. In doing so, this research covers some of the most important types of relationships in service organizational settings: employee-organization; employee-supervisor; employee-colleague; employee-customer. Furthermore, we examine the relationship between perceived reciprocity (underbenefited vs. equitable vs. overbenefited) to positive (engagement) and negative (burnout) sides of well-being at work. This study makes a significant contribution by demonstrating that one not should assume that work relationships are totally based according to the predictions of classic equity theory (fairness hypothesis).

In the relationships with the organization, the perception of positive inequity (overbenefited) by employees was accompanied by the lowest levels of exhaustion and the highest levels of dedication. Specifically, significant differences were found in the levels of exhaustion between the underbenefited and the ones who perceived reciprocity in their relationship with their organizations, with the firsts indicating for the highest levels of exhaustion. Significant differences in the levels of dedication in the relationships with the organization were found between the overbenefited and the ones who perceived the relationship with the organization as equitable, with the overbenefiting showing

the highest levels of dedication. The data suggest that in relationships with the organization, the underbenefited employees reported the more negative reactions (exhaustion) while the overbenefited reported the more positive reaction (dedication). Generally speaking, the perceived reciprocity in the relationships with the organization showed a linear association with employee's levels of exhaustion and dedication.

Also, the perception of positive inequity (overbenefited) with the supervisor was accompanied by the lowest levels of burnout (exhaustion and cynicism) and the highest levels of engagement (vigor and dedication). Despite these results indicating for a linear association, curvilinear relationships were also found for the core of burnout (exhaustion and cynicism). The posteriori test gave some evidence for the egocentric preference hypothesis. It showed significant differences among the three groups (underbenefited vs. reciprocity vs. overbenefited) in both, burnout and engagement. The lowest levels of burnout were indicated by the ones who felt themselves as overbenefited while the advantageous showed the highest levels of engagement, contrary to the predictions of the fairness hypothesis. Finally, no significant effects of the perceived reciprocity on employee's well-being were found in their relationships with their colleagues and with customers.

The present investigation establishes a number of findings that may be relevant for the literature on equity and work relationships. To begin with, the results of this study generally showed that perceived reciprocity in relationships between employee and organization, and between employee and supervisor, showed a linear relationship with employee's burnout. These findings suggested that exchange relationships between employees and organizations and their supervisors followed the egocentric preference hypothesis. Whereas Buunk, et al. (1993) found curvilinear relationships with negative affect our results showed that those who felt overbenefited showed the lowest levels of burnout. Although our results supported the preference hypothesis, a cultural explanation is possible. In

an empirical examination of inequity in interorganizational relationships, Scheer, Kumar, & Steenkamp (2003) found different reactions to inequity in relationships with the suppliers, among Dutch and U.S.A organizations. The authors suggested the national culture as an important factor to explain the discrepancies. Based on Hofstede's (1980) research on national cultures, Scheer and colleagues expected the Netherlands would react to lack of equity by the equity principle, meanwhile U.S firms would tend to respond negatively only to negative inequity. They found positive inequity resulted in negative reactions (decreased of trust and relationship continuity and increased in guilt) for Dutch firms but not for U.S. firms. Hofstede (1984) found also some differences between Spanish and Netherlands cultures. The authors identify the power distance as a characteristic of a culture that influences work-related values. Netherlands and Spanish cultures have different patterns on that characteristic. According to Hofstede, power distance "defines the extent to which the less powerful person accepts inequality in power and considers it as normal. While Netherlands culture accepts small power distance, Spanish culture has large power distance. Therefore, in small power distance cultures, perceived reciprocity is considered as the optimum. However, in cultures with large power distance, the much the people in less powerful position received from the powerful part, (e.g., organization or supervisor) the better. Thus, the inclusion of different cultures in future studies can help to clarifying the discrepancies in the literature with reference to the effects of perceived reciprocity on employee's burnout.

In addition, our study showed a linear association between perceived reciprocity in relationships with the organization and engagement (dedication). Also linear associations were found between perceived reciprocity in relationships with the supervisor and engagement (vigor and dedication). As far as we know no previous studies have tested this association before. These findings open a new area of research in the understanding of the effects of reciprocity. Given that the pattern of results are partially different for burnout and engagement, this

differentiation between the positive and the negative sides of well-being at work is supported. The linearity of the relationships between reciprocity and well-being is more accentuated for engagement than for burnout, reinforcing the preference hypothesis. In fact “underbenefited” employees showed the greatest burnout scores, while there were no significant differences between “equal” and “overbenefited” individuals. In contrast, “overbenefited” employees indicated the greatest engagement scores.

Finally, it is remarkable that no significant effects of the perceived reciprocity on employee’s well-being (burnout and engagement) were found in their relationships with their colleagues and customers. Although such absence of relation may seem plausible, the difference between the present study and that of Van Dierendonck, et al., 2001 is hard to explain. This issue clearly needs more research in the future

7. ESTUDIO 5

JUSTICE PERCEPTIONS AS PREDICTORS OF CUSTOMER SATISFACTION: THE IMPACT OF DISTRIBUTIVE, PROCEDURAL, AND INTERACTIONAL JUSTICE.

7.1. Introduction

The customer who is satisfied with a product or service is more likely to repeat the purchase and to recommend the consumption experience to other persons. For this reason, academics and practitioners have emphasized the concept of customer satisfaction defined as the favorability of the individual's subjective evaluations of the outcomes and experiences associated with his or her consumption activities (Hunt, 1977; Westbrook, 1980). In the competitive environments of Western societies, investing in customer satisfaction is a means of creating a sustainable advantage, given that it serves to link processes culminating in purchase and consumption with important post purchase phenomena such as loyalty (Bolton, 1998; Olsen, 2002) and word of mouth (Swan & Oliver, 1989). Researchers have investigated the processes through which customers arrive at satisfaction/dissatisfaction judgments. The expectancy disconfirmation paradigm plays a prevailing role (Anderson, 1973; Devlin, Gwynne, & Ennew, 2002; Oliver, 1980; 1981; 1993; Rust & Oliver, 2000; Spreng & MacKoy, 1996). It assumes a conscious processing of information in which customers compare their prior expectations of product outcomes to those actually obtained from the product. Different dimensions of perceived justice have also been proposed as direct determinants of customer satisfaction (Clemmer & Schneider, 1996). Customers expect consumption experiences to be fair, and they engage in negative reactions when they believe that they have been subjected to unjust outcomes or procedures. The affected customers may experience dissatisfaction and elicit a desire to switch providers. Thus, individuals have a justice motive and judge their relationships with institutions and salespersons using fairness as a fundamental base. Perceived justice is thought to be an additional factor in the satisfaction response that is not reflected in the expectancy disconfirmation paradigm (Oliver & Swan, 1989a; 1989b).

Previous research has focused primarily on the role of different facets of justice in the understanding of customer reactions to failures and organizational recovery efforts (e.g., Blodgett, Hill, & Tax, 1997; Conlon & Murray, 1996; Goodwin & Ross, 1989; Smith, Bolton, & Wagner, 1999). Nevertheless, justice perceptions are also involved in overall customer satisfaction (see Clemmer & Schneider, 1996). Customers are able to evaluate the justice of outcomes and procedures related to the purchase of products and services, even without the existence of failures, customer complaints, and recovery efforts. Justice perceptions are always present in consumption experiences, beyond the very small percentage of customers who complain (see Richins & Verhage, 1985; Swan & Oliver, 1989).

Although the influential research by Oliver and Swan (1989a; 1989b) facilitated the introduction of the justice framework into the investigation of customer satisfaction with products and services, little is known about the relative impact of the different justice dimensions beyond the well established expectancy disconfirmation paradigm. Prior work explored the joint influence of perceived justice and the expectancy disconfirmation paradigm on satisfaction, showing that both processes coexist as separate significant antecedents of customer satisfaction (Oliver & Swan, 1989a; 1989b; Pathak, Kucukarslan, & Segal, 1994; Patterson, Johnson, & Spreng, 1997). These efforts, however, were limited. Some studies focused only on the distributive component of justice (Oliver & Swan, 1989a; 1989b). Others did not distinguish between the different dimensions of justice (Pathak, et al., 1994; Patterson, et al., 1997). Nevertheless, the distinction between distributive justice, on the one hand, and procedural and interactional justice, on the other, is particularly relevant because it reflects the existence of two traditions in the study of justice (Cropanzano, et al., 2001b). The first (distributive) is more outcome-oriented, while the second (procedural and interactional) is more relationship-oriented.

Despite the fact that consideration of these different dimensions of justice provides a richer portrait of the relationships between justice and customer satisfaction, there is a lack of empirical studies on the topic. An exception is the research carried out by Clemmer and Schneider (1996). Considering distributive, procedural, and interactional justice, these authors obtained significant relationships between these different dimensions of justice and customer satisfaction. Their findings were not congruent with the dominant relationship marketing framework, given that the results supported the predominance of distributive justice (outcome-oriented) over procedural and interactional justice (relationship-oriented). As we shall see, this unexpected result could be motivated by the fact that Clemmer and Schneider (1996) did not control for the impact of the expectancy disconfirmation paradigm in their study. With this in mind, the present investigation aims to extend this effort by controlling for the impact of disconfirmation of expectations and performance perceptions (the expectancy disconfirmation paradigm) and by assessing whether or not justice dimensions make a significant contribution beyond these controls. Thus, this extension serves to test the relative impact of justice dimensions on customer satisfaction more accurately. In the following sections, we provide the background for our examination of empirical issues, we present the empirical study, and we discuss the results obtained.

Distributive justice: An outcome-oriented approach

Based on the work carried out by Adams (1965), researchers have traditionally focused on distributive justice in order to predict customer satisfaction (Huppertz, Arenson, & Evans, 1978; Lapidus & Pinkerton, 1995). Theories of distributive justice argue that perceptions of justice result from customer evaluations of outcome fairness. In purchase transactions, customers invest inputs (e.g., money) and receive outcomes (e.g., service quality). Also, customers compare their own outputs and inputs to the outputs and inputs of the other party in an exchange (Oliver & DeSarbo, 1988). The customer expects reciprocity in terms of tangible

matters (e.g., relating quality to price), and the degree to which he or she perceives the exchange as inequitable determines negative post-transaction affect. This form of negative affect is usually interpreted as dissatisfaction (Oliver & Swan, 1989b).

Distributive justice is based on equity theory, given that this framework aims to understand how individuals respond to outcome distribution. Equity theory has been a tremendously influential model in different research areas, including customer satisfaction. In fact, for a long time the concept of justice in the study of customer satisfaction has been considered synonymous with equity theory (Oliver & Swan, 1989a; 1989b). Adam's equity theory is described as a classical social exchange theory, which assumes that humans are instrumentally motivated in their relationships with others (Cropanzano, et al., 2001a). With respect to the distribution of outcomes, individuals seek to maximize gains and minimize losses. Interpersonal aspects are relatively neglected in equity theory because they are conceptualized only in outcome-oriented terms. In contrast, a more relationship centred approach to social exchange is present in the concepts of procedural and interactional justice.

Procedural and interactional justice: A relationship-oriented approach

About 10 years after the study by Adams, Thibaut and Walker (1975) identified a second dimension of perceived justice, labelled procedural justice, which involves the process used to arrive at the outcome. Research in consumer behavior confirmed that customers define fairness not only by considering the outcomes received, but also in terms of procedural justice -defined as the perceived fairness of the means by which the ends are accomplished (Goodwin & Ross, 1989; Smith, et al., 1999). While procedural justice is a complex concept, there are focal issues, such as accessibility and speed, which are particularly relevant in service businesses (Blodgett, et al., 1997; Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998). In service encounters, contact employees should provide products and resolve

conflicts in a correct and functional manner. The perceived unfairness of waiting too long in service situations (Katz, Larson, & Larson, 1991) and lack of accessibility of contact employees (Bitner, et al., 1990) can result in customer dissatisfaction.

Although research has been focused primarily on the aforementioned dimensions of distributive and procedural justice, individuals use a third basis for judging fairness, called interactional justice (Bies & Moag, 1986). In service encounters, interactional justice refers to the fairness of the interpersonal treatment customers receive during the consumption experience (Blodgett, et al., 1997). While procedural justice focuses on process issues that are functional and non-interpersonal in nature (e.g., timing/speed, and accessibility), interactional justice refers to the more interpersonal issues of procedures (e.g., politeness, and empathy) (Clemmer & Schneider, 1996; Tax, et al., 1998). The literature shows the central role of interactional justice in customer evaluations and behaviors (Blodgett, et al., 1997; Goodwin & Ross, 1989; Hocutt, Chakraborty, & Mowen, 1997).

Both procedural and interactional justice are directly linked to contemporary social exchange theories (Cropanzano, et al., 2001a). Assuming that humans are social animals, theorists argue that in social exchanges subjects not only consider the economic importance of outcomes but also their socioemotional value. This socioemotional value focuses on the quality of the relationships among individuals, including aspects such as the status and dignity people perceive. Current thinking on social exchange considers procedural and interactional justice as particularly relevant (Cropanzano, et al., 2001a, p. 61), emphasizing the role of relationships in social exchange. In contrast, distributive justice has been given less attention (e.g., Masteron, et al., 2000). This trend is also present in the study of service management and customer satisfaction, as it reflects the predominance of the relationship marketing approach (see Grönroos, 1994).

The relative importance of justice dimensions

As we argued before, theory and research distinguish between three dimensions of perceived justice: distributive justice (the perceived fairness of outcomes), procedural justice (the perception that fair procedures were used to arrive at outcomes), and interactional justice (the perceived fairness of interpersonal treatment). This differentiation is well established, not only in the study of consumer behavior, but also in other research areas such as organizational justice (e.g., Beugré & Baron, 2001). In addition, Clemmer and Schneider (1996) reported that not all justice dimensions have the same importance in predicting customer satisfaction. They observed in four different kinds of services (banks, doctors, fast food, and restaurants) that distributive justice was the most important predictor of customer satisfaction, followed by procedural justice and, finally, by interactional justice.

The results of the work by Clemmer and Schneider (1996) were relatively surprising. As we discussed before, distributive justice reflects a more outcome-oriented and instrumental evaluation, given that a satisfactory outcome to input ratio is desired. In contrast, procedural and interactional justice are more relationship-oriented, reflecting the functional and interpersonal manner in which contact employees provide the service. As Clemmer and Schneider (1996, p. 120) pointed out, their findings did not confirm the dominant role of relationship marketing in service management, because social aspects underlying procedural and interactional justice were secondary. Relationship marketing assumes that social interaction is critical in creating satisfied customers (e.g., Crosby, Evans, & Cowles, 1990; Grönroos, 1994; Hartline & Ferrell, 1996). Employees are frequently the primary contact point for the customer, and, therefore, it is argued that employees are responsible for the quality of the service offered to customers (e.g., Bowen & Schneider, 1985; Bradley & Sparks, 2000; Schneider, White, & Paul, 1998). However, Clemmer, & Schneider (1996) observed that service

outcomes associated with distributive justice were the most critical factors in predicting customer satisfaction, while the influence of the interpersonal issues included in procedural and interactional justice was secondary. Thus, Clemmer and Schneider (1996) raised the possibility that procedural and interactional justice are subordinate to distributive justice.

Generally speaking, the literature is not consistent with regard to the relative impact of justice concepts on customer satisfaction. From the dominant relationship marketing approach, it is suggested that procedural and interactional justice should be relevant. However, the few empirical results that exist support the predominance of distributive justice. Thus, because not enough effort has been devoted to the study of the relative influence of justice concepts on customer satisfaction, and because the literature is somewhat inconsistent, there is a need to test the predictive power of the justice dimensions more accurately. To this end, the present paper assesses the specific contribution of justice dimensions, while controlling for the impact of the expectancy disconfirmation paradigm. From this paradigm, two principal constructs have emerged as significant and robust direct predictors of customer satisfaction in different types of products and situations: disconfirmation of expectations (e.g., Bearden & Teel, 1983; LaBarbera & Mazursky, 1983; Oliver, 1980; Oliver & DeSarbo, 1988; Spreng & Mackoy, 1996) and perceived performance (e.g., Churchill & Surprenant, 1982; Patterson, 1993; Patterson, et al., 1997; Van Montfort, Masurel, & Van Rijn, 2000). Disconfirmation of expectations refers to the degree to which outcomes meet intrapersonal customer expectations or not, while performance is based on the absolute level of perceived outcomes taken alone.

Controlling for the impact of disconfirmation and performance is necessary, not only because these constructs are central in predicting customer satisfaction, but also because they tend to be significantly correlated with justice (see Patterson, et al., 1997, p. 13). As Clemmer and Schneider (1996) did not consider the

expectancy disconfirmation paradigm, their results could be explained by the links of justice with disconfirmation and performance, and not by the specific contribution of justice dimensions. This is particularly relevant with regard to distributive justice. The predominance of this justice component in the research by Clemmer and Schneider could be due to the fact that, although they are conceptually distinct, distributive justice, disconfirmation of expectations and performance refer to outcome-oriented evaluations. The predictive power of distributive justice may be artificially inflated because this justice dimension shares variance with disconfirmation and performance.

In short, the purpose of this paper is to extend previous research efforts by testing the relative importance of distributive, procedural, and interactional justice in predicting customer satisfaction beyond the expectancy disconfirmation paradigm. Because some empirical findings have been inconsistent with the relationship marketing framework, this extension makes possible to assess, more accurately, whether the relationship marketing prediction with regard to justice (procedural and interactional justice predominate over distributive justice) is confirmed or not. To achieve this goal, the following hypotheses were formulated for examination in this study:

H1: Distributive, procedural and interactional justice dimensions will differ in their predictive power of customer satisfaction.

H2: Justice dimensions will predict an additional and significant satisfaction variance beyond the predictive power of the expectancy disconfirmation paradigm.

7.2. Method

Sample and Procedure

A total of 38 hotels and 40 restaurants, located on the Spanish Mediterranean Coast, participated in this study. We surveyed separate samples for the two usage situations (hotel vs. restaurant). These hotels and restaurants were selected in order to provide representation from the two main Spanish hospitality industry models: 'sun and sand' (57.89% of the hotels and 50% of the restaurants) and 'conference' (42.11% of the hotels and 50% of restaurants). They mainly served customers who were seeking recreation in 'sun and sand' or customers who were on business trips ('conference'). Data were collected at the service sites (real-time satisfaction approach), in order to avoid the effects of post-hoc satisfaction approaches (Stewart & Hull, 1992). The real-time satisfaction approach is associated with an assessment that occurs during on-site experience and reflects a direct evaluation of the focal service. In contrast, the post-hoc satisfaction approach is associated with an assessment that occurs sometime after the on-site experience and can also reflect the customer experience with different service providers. Because this study focused on the prediction of customer satisfaction with the focal service, and because focal service information is useful for efforts related to management, design, or policy (Stewart & Hull, 1992, p. 206), a real-time satisfaction approach was required.

The initial contact with each service organization occurred via telephone. Researchers made an appointment with the manager and requested permission to interview a small group of customers at the service site. Consistent with the real-time satisfaction approach, the sampling procedure was designed to select customers who had some recent experience with the hotel or restaurant they were in. The cooperation of hotel customers was requested, taking advantage of the moment they were using the reception service. In order to be eligible to be

surveyed, the customer had to have spent at least one night in the hotel in question. The sampling was carried out at different moments of the day when customers were present at the hotels, excluding the night time period. For restaurants, the researchers requested the cooperation of customers immediately after their consumption experience (lunch or dinner) with the focal restaurant. The sampling plan resulted in 568 usable subject surveys for this study, 275 for customers of hotels and 293 for customers of restaurants. Largely due to the use of a real-time approach, the response rate was high (about 90%). Participants answered the questionnaire voluntarily and anonymously. The two samples partly differed in terms of demographic characteristics. For the customers surveyed at the hotels, the typical respondent was a man (59%), between 31 and 40 years old (29%), married (57%), and university educated (53%). For the restaurants, the typical respondent was a man (52%), between 20 and 30 years old (43%), unmarried (55%), and university educated (63%).

Measures

The measures included disconfirmation and performance concepts, a scale containing the three justice dimensions, and a satisfaction instrument. Three items were used to measure each concept. The questionnaire was pretested with 11 subjects, who indicated that the survey instrument was not difficult to fill-out.

Control variables. Disconfirmation of expectations was measured by using a scale based on problems, benefits, and overall disconfirmation (Oliver, 1980; Oliver & Swan, 1989a; 1989b). Three items were measured using 7-point scales ('strongly disagree'/'strongly agree'): 'The problems in this hotel/restaurant were fewer than I expected', 'The benefits in this hotel/restaurant were better than I expected', and 'The quality in this hotel/restaurant was better than I expected'. An overall measure of perceived performance was obtained by asking, 'Overall, what is the level of quality you received from this hotel/restaurant?' Following this

stem, there were three 7-point scales anchored by 'Very low/very high', 'Awful/excellent', and 'Very poor/very good'. Similar measures of perceived performance can be found in the customer satisfaction literature (Spreng & MacKoy, 1996).

Justice perceptions. Distributive justice was measured by using a scale that assessed the degree to which outcomes are perceived to be related to inputs (Tata & Bowes-Sperry, 1996). Three items were used: 'The quality of this hotel/restaurant is good, given the price', 'The services and the facilities of this hotel/restaurant correspond to the price', and 'The price of this hotel/restaurant is appropriate, given the quality'. Three reversed items were used to measure procedural justice, reflecting waiting time and accessibility of employees (Blodgett, et al., 1997): 'I waited a long time to be attended to', 'I felt frustrated because employees did not respond to my requests for service', and 'I had to try too hard to get employees' attention'. Interactional justice was measured by using a scale that assessed how much employees provided customers with caring and individual attention (Hocutt, et al., 1997). Three items were used: 'The employees of this hotel/restaurant understand the needs of each customer', 'The employees of this hotel/restaurant provided personal attention', and 'The employees of this hotel/restaurant were very involved in taking care of customers'. All the items related to justice perceptions were measured using 7-point scales ('strongly disagree'/'strongly agree').

Customer satisfaction. Customer satisfaction was measured by using a scale that assessed satisfaction and feelings about the choice of the hotel/restaurant (Mano & Oliver, 1993; Oliver, 1980). Three items were measured using 7-point scales ('strongly disagree'/'strongly agree'): 'I feel happy about my decision concerning the choice of this hotel/restaurant', 'I believe I did the right thing when I used this hotel/restaurant', and 'In the future, I will be happy to come to this hotel/restaurant'.

In all cases, scores were the averages of the items. Higher scores indicated greater positive disconfirmation, greater perceived performance, greater justice, and greater customer satisfaction.

7.3. Analyses

Because predictors measured in this study were interrelated, correlations and regression weights can carry redundant and misleading information in assessing the importance of variables in predicting customer satisfaction. For each predictor, correlations reflect not only variance shared with customer satisfaction, but also variance shared with other predictors. In addition, regression weights can be misleading because there are suppressor variables. Some predictors can be heavily weighted, not because they directly predict customer satisfaction, but because they suppress irrelevant variance in other predictors. It is for these reasons that squared semipartial correlations were used to test Hypotheses 1. This statistic represents the amount by which R square would be reduced if a predictor were not included in the regression equation. That is, squared semipartial correlations express the unique contribution of each predictor to R Square. In addition, the F -tests of statistical significance were used to assess the change in R Square resulting from the unique contribution of each predictor to the predictability of customer satisfaction (Jaccard, Turrisi, & Wan, 1990). Five predictors were jointly included in the regression model: disconfirmation, performance, and justice concepts (distributive, procedural, and interactional).

Hypothesis 2 of this paper was tested by performing hierarchical multiple regression tests (Taylor & Baker, 1994). This procedure allowed us to estimate the specific contribution of justice dimensions to the predictability of customer satisfaction. First, we entered the effects of control variables (disconfirmation of expectations and performance) into the satisfaction equation (step 1). Secondly,

justice dimensions were also entered into the regression model (step 2). The *F*-test of statistical significance was used to assess the change in *R* Square resulting from the inclusion of justice dimensions in the satisfaction equation.

7.4. Results

Table 1 presents the means, standard deviations, internal consistency reliabilities, and Pearson correlations among the variables of this study. Table 2 shows squared semipartial correlations between each predictor and customer satisfaction. Finally, Table 3 presents the results of hierarchical multiple regression tests.

TABLE 1. Correlation matrix

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Satisfaction	5.97 (5.63)	1.09 (1.23)	.80 (.80)					
2. Disconfirmation	4.89 (4.89)	1.36 (1.43)	.50 (.54)	.80 (.90)				
3. Performance	5.53 (5.50)	1.09 (1.06)	.58 (.78)	.37 (.50)	.91 (.97)			
4. Distributive	5.77 (5.62)	1.22 (1.19)	.74 (.77)	.48 (.40)	.52 (.66)	.96 (.91)		
5. Procedural	6.14 (6.00)	1.32 (1.23)	.25 (.38)	.10 (.16)	.11 (.32)	.19 (.34)	.80 (.80)	
6. Interactional	5.31 (5.18)	1.17 (1.30)	.51 (.66)	.32 (.45)	.38 (.60)	.46 (.54)	.21 (.30)	.88 (.91)

Note: The results for restaurants are in parentheses. Internal consistency reliabilities are given along the diagonal. All correlation coefficients greater than .11 are significant ($p < .01$). Coefficients lesser than .12 are not significant.

Evidence related to Hypothesis 1 appears in Table 2. For the two usage situations (hotels and restaurants), all justice dimensions significantly contributed to customer satisfaction. However, as hypothesized, they did not have the same predictive power. The unique contribution of distributive justice to customer satisfaction variance was greater than that of interactional justice. In addition, squared semipartial correlations associated with interactional justice were greater than those of procedural justice. Also, disconfirmation of expectations and performance (control variables) significantly contributed to customer satisfaction, as is well established in the literature.

TABLE 2.

Squared semipartial correlations between each predictor and customer satisfaction

Predictors	Coefficients		<i>F</i> -tests	
	Hotels	Restaurants	Hotels	Restaurants
Disconfirmation	.013	.012	10.00**	15.00**
Performance	.032	.050	24.62**	62.50**
Distributive	.129	.084	99.23**	105.00**
Procedural	.007	.004	5.38*	5.00*
Interactional	.017	.017	13.08**	21.25**

Note: * $p < .05$; ** $p < .01$

The results also supported Hypothesis 2 (Table 3). For customers of hotels, justice dimensions added a significant 22% of customer satisfaction variance to the predictive power of disconfirmation of expectations and perceived performance ($F(3, 269) = 56.15, p < .01$). For customers of restaurants, the incremental 13% of variance explained by justice dimensions was also significant ($F(3, 287) = 51.81, p < .01$).

TABLE 3.

Hierarchical regressions for the prediction of customer satisfaction

Predictors	β	$SE \beta$	R square
Step 1			
Disconfirmation	.14** (.13**)	.03 (.03)	
Performance	.22** (.33**)	.04 (.05)	.43 (.63)
Step 2			
Distributive	.48** (.39**)	.04 (.04)	
Procedural	.09* (.07*)	.03 (.03)	
Interactional	.16** (.17**)	.04 (.04)	.65 (.76)

Note: The results for restaurants are in parentheses. * $p < .05$. ** $p < .01$.

7.5. Discussion

This article aimed to test the contribution of justice perceptions to the predictability of customer satisfaction beyond the expectancy disconfirmation paradigm. The results obtained led to two interesting observations. First, the data indicated that not all justice components had the same importance in predicting

customer satisfaction. Distributive justice was the most important determinant of customer satisfaction, followed by interactional justice and, finally, by procedural justice. Secondly, the results showed that justice dimensions predicted an additional and significant satisfaction variance beyond the predictive power of disconfirmation and performance. In this section, the theoretical implications of the present investigation will be discussed, followed by the managerial implications of the results. Finally, opportunities for further research will be examined.

Theoretical Implications

The literature is somewhat contradictory with respect to the relative impact of justice concepts on customer satisfaction. The prevailing relationship marketing approach suggests that procedural and interactional justice should play a prominent role. However, some previous empirical results showed the predominance of distributive justice (Clemmer & Schneider, 1996). Our findings, like those obtained by Clemmer and Schneider, are not congruent with the de-emphasis of distributive justice and the dominant role of relationship marketing existing in the literature (see Crosby, et al., 1990; Grönroos, 1994; Hartline & Ferrell, 1996). In fact, the data indicated that distributive justice was the most critical factor in predicting customer satisfaction. Thus, the present findings show that customer satisfaction was based primarily on the degree to which the exchange was perceived as equitable in terms of tangible matters. In contrast, the more interpersonal issues involved in procedural and interactional justice played a secondary role, compared to the one played by distributive justice. As we indicated before, the predominant role of distributive justice that Clemmer and Schneider (1996) observed in their research could be attributable to the fact that justice shared variance with disconfirmation of expectations and performance. Nevertheless, in the present investigation we controlled for the impact of these

constructs, and distributive justice continued to be a strong and robust predictor of customer satisfaction.

The relationship marketing approach accentuates the social interaction between contact employees and clients in creating customer satisfaction. The popularity of this approach reflects a general trend in contemporary social exchange theory to emphasize procedural and interactional justice (see Cropanzano, et al., 2001a, p. 50). However, our data indicates that the role of these two justice concepts may be overestimated in the literature, at least with regard to the prediction of customer satisfaction. In fact, the present investigation encourages a recovery of the classical equity approach, which indicates that the process by which customers compare costs and benefits is critical in the understanding of customer satisfaction. Thus, the present investigation advises against a premature de-emphasis of distributive justice.

A tentative explanation of the predominance of distributive justice in predicting customer satisfaction can be related to the peculiarities of consumption experiences in service encounters. As we indicated before, distributive justice is based on equity theory. This classical social exchange theory assumes that humans are motivated to maximize their gains and minimize their costs in social relationships. The instrumental evaluation underlying distributive justice probably plays a prevailing role in numerous consumption experiences, given the lack of socioemotional involvement that usually characterizes the relationships between employees and customers. For instance, in a typical service encounter in hotels and restaurants it is difficult to initiate and maintain socioemotional bonds between contact employees and customers because the duration of the relationship is brief. Current thinking on social exchange focuses on the socioemotional value of social interaction, but consumption experiences may offer few opportunities to develop relationships beyond a mere exchange. Given this situation, the comparison between costs and benefits may be salient for customers, while social

interaction is probably more secondary. Only when the duration of the relationship increases, can procedural and interactional justice acquire a greater predictive power.

Another tentative explanation for the prominent role of distributive justice could be related to the level of abstraction of measures. As in the case of disconfirmation and performance, distributive justice was measured at a high level of abstraction (e.g., 'the quality of this hotel/restaurant is good, given the price'). In contrast, procedural and interactional justice were measured at a much more concrete level (e.g., 'the employees of this hotel/restaurant provided personal attention'). Because customer satisfaction was measured at a high level of abstraction, the strong relationship of distributive justice with customer satisfaction may be due to the fact that these two constructs were measured with similar levels of abstraction.

Managerial Implications

Together, our results indicate that the justice framework can be used to propose strategies devoted to increasing customer satisfaction. In addition to performance and the traditional control of customer expectations, and hence disconfirmation (e.g., advertising, sales promotion), justice perceptions should be taken into account. More specifically, managers should be aware that distributive justice is a strong predictor of customer satisfaction. Thus, customers should feel they receive a fair level of tangible outcomes when they use a service (e.g., offering additional or complementary benefits to the customers, competitive costs of services). As Clemmer and Schneider (1996) pointed out, recovering the key role of distributive fairness is especially important in an era when, on the contrary, services management is focused primarily on relationship marketing.

In spite of the predominance of distributive justice, procedural and interactional justice should also be considered. Managers should be aware of the ways in which employees can be empowered to treat customers adequately in functional and interpersonal terms. Specific training and compensation policies, as well as the job description, could help to deliver excellent service from a procedural and interactional justice perspective.

Opportunities for Future Research

The findings have several implications for future research, some of which are related to the limitations of this study. Research is necessary to investigate more complex models, including the different dimensions of justice. In the present case, we only focused on the direct effects of justice concepts on customer satisfaction. However, interrelations among these predictors, as well as indirect antecedents of customer satisfaction, could be analyzed by using structural equation modelling. The investigation of customer satisfaction would be enriched if additional models devoted to the integration of the expectancy disconfirmation paradigm and the justice framework were tested. Because previous integration efforts have only considered an overall measure of justice (e.g., Oliver & Swan, 1989a; 1989b; Patterson, et al., 1997), these new efforts will require the measurement of the three justice dimensions. Also, customer expectations about products or services could be considered in these models. In the present investigation, we excluded customer expectations because research has found they have a secondary role in the prediction of customer satisfaction. Although some significant effects have been obtained (Bearden & Teel, 1983; Churchill & Surprenant, 1982; Oliver, 1980), there is growing empirical evidence indicating that customer expectations play only an indirect role in the formation of customer satisfaction (e.g., Anderson & Sullivan, 1993; Patterson, et al., 1997; Spreng & Mackoy, 1996). Nevertheless, even if customer expectations merit only an indirect role, that role should be

carefully articulated in complex models that explore the joint influence of the expectancy disconfirmation paradigm and the three justice concepts.

The generalizability of our results is somewhat limited because the investigation was concentrated in hotels and restaurants in a specific geographical area, the Spanish Mediterranean Coast. Also, both hotels and restaurants mainly served customers from two segments ('sun and sand' and 'conference'), and, therefore, the findings could be specific to these types of service businesses and customers. Thus, investigators are also urged to replicate this research in other service industries and using additional segments or subgroups of clients. For instance, there is a need to extend the present investigation to more interactive services. In hotels and restaurants, customer evaluations can be based, to a large extent, on tangible attributes (e.g., bathroom cleanliness). In contrast, there are services in which customers have a more limited vision of tangible matters (e.g., financial services), and their evaluations could be based on the social aspects of services. Also, there are services (e.g., therapeutic) where the emotional content of the relationship between contact employee and customer is greater than in hotels and restaurants. In these services, procedural and interactional justice may be more closely related to customer satisfaction. Extending the present hypotheses to more interactive services could improve the understanding of customer satisfaction.

Another limitation of this study is related to the measures used. Our data are taken from a single type of measure (self-report measures), so that one can expect somewhat inflated relationships among variables. In fact, some strong correlations between performance and justice were observed. It is not a fatal flaw in this study because we controlled for the impact of shared variance using squared semipartial correlations. Nevertheless, we recommend that future research include complementary types of measures (e.g., objective measures of performance), in order to better discriminate between performance and justice. Also, it would be

advisable to design additional measures of justice concepts with more similar levels of abstraction-concreteness, as they could make a significant contribution to the customer satisfaction literature.

Finally, there is a need to conduct longitudinal research. The process by which customers create their justice judgments is adjusted over time. This dynamic could be studied by using longitudinal approaches in which the relationships between customers and service providers could be followed.

BLOQUE III: DISCUSIÓN GENERAL Y CONCLUSIONES

Un objetivo central de esta tesis doctoral es el estudio de la influencia de las percepciones de justicia organizacional, así como de las experiencias de bienestar en el trabajo, sobre la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente de los empleados de contacto de empresas turísticas. En el bloque I, correspondiente a la parte introductoria, se han establecido los aspectos teóricos generales sobre los que se fundamentan los estudios de investigación expuestos en el bloque II. De forma resumida, partíamos de la idea de que la calidad de servicio ofrecida tiene una importancia crítica en las organizaciones. Planteábamos, también, el estudio de los factores que ayudan a explicar las conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente y que son desarrolladas por los empleados de contacto, como medio para alcanzar altos niveles de calidad en organizaciones de servicios, dadas las características particulares de las mismas. En concreto, hemos estudiado las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo, así como la relación entre las mismas. Estas son variables de gran relevancia para entender la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. La interacción entre estos tres constructos (justicia organizacional, bienestar del empleado y conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente) forma *el modelo básico* que hemos analizado empíricamente en el primer estudio. Este modelo se ha ampliado y matizado en los cuatro estudios empíricos posteriores, sobre todo con respecto a la relación entre justicia organizacional y bienestar (ver *Figura III.1.*).

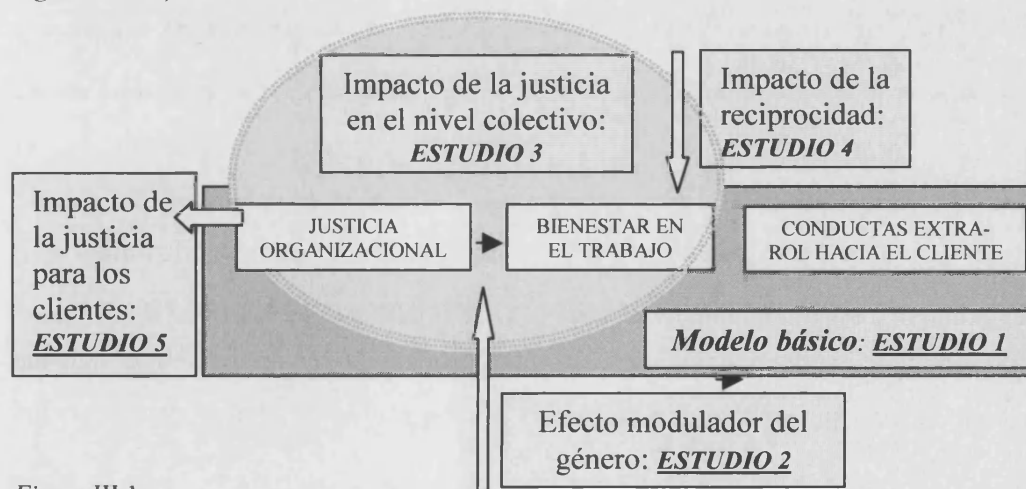


Figura III.1.

El *modelo básico* integra las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo en la predicción del comportamiento extra-rol dirigido hacia el cliente (*estudio 1*). En este esquema básico modula el género: no van a ser iguales las reacciones de los hombres que las de las mujeres ante las diferentes dimensiones de justicia (*estudio 2*). Además, las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y la experiencia de bienestar en el trabajo no sólo se entienden en el nivel individual, sino también en el colectivo. Puede existir mayor o menor acuerdo (fuerza) en las percepciones de justicia entre los miembros de una unidad de trabajo. Cuanto mayor es la justicia percibida (intensidad) y mayor el acuerdo de la justicia (fuerza), mayor debe ser la experiencia de bienestar colectivo de la unidad de trabajo. Esto añade la dimensión colectiva al modelo básico (*estudio 3*). También analizamos el impacto de la reciprocidad sobre el bienestar en el trabajo. La medida de justicia varía desde lo injusto para la parte focal (empleado) a lo justo para la misma. Pero, ¿y cuándo la situación de injusticia es para la empresa? Cuando el empleado recibe más de lo que aporta, ¿qué ocurre en estos casos? Incluimos el concepto de reciprocidad, ampliando así el estudio de la justicia a las situaciones de injusticia positiva o ventajosa para el empleado (*estudio 4*). Por último, hemos analizado el impacto de la justicia para los clientes: ¿es igual para clientes internos -empleados-, que para clientes externos -clientes-? (*estudio 5*).

Partíamos de una pregunta general: *¿Qué lleva al empleado de contacto a prestar un servicio de calidad?* Hemos intentado responderla, en parte, a través de los cinco estudios empíricos presentados. Estos estudios avanzan en el conocimiento del impacto de las percepciones de justicia en las organizaciones de servicios, planteando distintos objetivos y/o partiendo de enfoques distintos. Así, se profundiza en la relación entre las percepciones de justicia organizacional y la experiencia de bienestar en el trabajo para explicar la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. Estas relaciones se entienden mejor con las

extensiones del modelo básico que se han estudiado. Además, se ha tenido en cuenta la perspectiva del cliente.

A partir de la introducción teórica expuesta en el bloque I, y de la evidencia empírica presentada a través de los cinco estudios expuestos a lo largo del bloque II, pueden extraerse una serie de conclusiones. Para la exposición de las mismas, vamos a partir del modelo básico que se presenta en el primer estudio y avanzaremos a lo largo de las cuatro extensiones del mismo, realizadas en el resto de estudios.

1. EL MODELO BÁSICO

En el *estudio 1*, desarrollado bajo el título “Organizational justice and extra-rol customer service: the mediating role of well-being at work”, se plantea un modelo básico integrador en el que se incluyen las percepciones de justicia organizacional de los empleados de contacto, su experiencia de bienestar en el trabajo y la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente (ver *Figura III.1*). Nos hemos centrado en las conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente, y realizadas por los empleados de contacto, como modo de facilitar la calidad de servicio, ya que, como hemos señalado en el bloque introductorio, dichas conductas constituyen un elemento importante para desarrollar un servicio que vaya más allá de las expectativas de los usuarios.

La justicia organizacional estudia aquellas condiciones que hacen que una persona se sienta tratada justa o injustamente en el trabajo, así como las consecuencias que estas percepciones tienen sobre los comportamientos de los trabajadores. En el planteamiento del modelo básico se parte de la relación entre el trato justo percibido por los empleados de contacto (justicia organizacional) y la mayor o menor realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. La justicia organizacional se presenta en la literatura como uno de los factores

importantes que afectan en la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente (Bettencourt y Brown, 1997). De este modo, si los trabajadores consideran que son tratados de un modo justo, la realización de este tipo de conductas se verá incrementada.

Otro de los factores que se ha relacionado con el nivel de ejecución es la experiencia de bienestar en el trabajo (Maslach y Schaufeli, 1993; Maslach, et al., 2001). El bienestar en el trabajo tiene una importancia determinante en los niveles de ejecución en general (Cropanzano, et al., 2003), y en concreto en la realización de conductas orientadas a la mejora del servicio. De hecho, la investigación ha puesto de manifiesto que niveles bajos de bienestar en el trabajo están asociados a un deterioro de la calidad del servicio ofrecido (Grandey, 2000). Dentro del concepto de bienestar en el trabajo, concedimos una importancia relevante a la parte positiva del bienestar, denominada vinculación psicológica o “*engagement*”. La mayoría de los estudios previos ha considerado la dimensión negativa del bienestar, denominada síndrome de estar quemado por el trabajo o “*burnout*”, centrándose en su disminución o desaparición (Myers y Diener, 1995). Sin embargo, la consideración del estudio de los aspectos positivos (p.e. Seligman y Csikzentmihalyi, 2000; Wright, 2003), y en nuestro caso de un factor positivo de bienestar (“*engagement*”), lleva a una concepción más rica del bienestar en el trabajo. Además, su estudio permite extender la intervención no sólo hacia la reducción de los efectos negativos, sino también hacia la potenciación de las consecuencias positivas.

No hay que olvidar, por otra parte, que las percepciones de justicia organizacional influyen sobre la experiencia de bienestar en el trabajo (Cropanzano, et al., en prensa, a). El hecho de que una persona perciba que es justamente tratada, tiene efectos sobre su experiencia de bienestar, disminuyendo la parte negativa (“*burnout*”) e incrementando la positiva (“*engagement*”) Así, avanzando en la relación entre las variables mencionadas (justicia organizacional,

bienestar en el trabajo y conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente), hemos propuesto un *modelo básico* en el cual la experiencia de bienestar en el trabajo media en las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. El modelo básico, por tanto, integra las relaciones entre dos constructos de especial relevancia en la psicología de las organizaciones, la justicia organizacional y el bienestar en el trabajo, en la explicación de la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. Para su investigación pusimos a prueba dos modelos que plantean las relaciones entre las variables objeto de estudio. Así, en el *modelo integrador de efectos directos*, se plantea la existencia de relaciones directas entre las percepciones de justicia organizacional y la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente, así como entre la experiencia de bienestar en el trabajo y la realización de dichas conductas. En un segundo *modelo integrador de efectos indirectos*, que es el que nosotros proponemos, introducimos la experiencia de bienestar en el trabajo (síndrome de estar quemado y vinculación psicológica) como variable mediadora en las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente.

Los resultados de los análisis realizados, utilizando modelos de ecuaciones estructurales, muestran un apoyo claro al *modelo integrador de efectos indirectos*. Las percepciones de justicia organizacional, y en concreto las dimensiones de justicia de los procedimientos y de justicia de la interacción, promueven la experiencia de bienestar en el trabajo a través del aumento de la vinculación psicológica y de la disminución del síndrome de estar quemado por el trabajo, y, sólo indirectamente, afectan a la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. Además, los resultados también muestran los efectos indirectos de la dimensión de justicia distributiva, o justicia organizacional relacionada con las recompensas tangibles, sobre la experiencia de bienestar en el trabajo (síndrome de estar quemado por el trabajo y vinculación psicológica). Así pues, también se confirman los efectos indirectos de la justicia distributiva sobre la experiencia de

bienestar del trabajador a través de la justicia de los procedimientos y la de la interacción. Al igual que en estudios previos (ver Cohen-Charash y Spector, 2001), nuestros resultados indican que la justicia de procedimientos y la de la interacción tienen efectos directos sobre las reacciones de los empleados, mientras que la justicia distributiva sólo tiene un efecto indirecto. Ello pone de manifiesto que del hecho exclusivo de incrementar las recompensas no se deriva directamente un aumento de la experiencia de bienestar de la persona en el trabajo. Son necesarios también unos procedimientos adecuados y un trato justo en las relaciones interpersonales.

Estudios previos han reflejado la relación directa entre las percepciones de justicia organizacional y la realización de conductas extra-rol (Betterncourt y Brown, 1997; Moorman, 2001). El estudio presentado en esta tesis amplía el análisis de estas relaciones mostrando la necesidad de integrar en las mismas las experiencias de bienestar en el trabajo de los empleados, cuestión que no se había considerado previamente. Por tanto, integramos en un único modelo las percepciones de justicia organizacional, las experiencias de bienestar de los trabajadores y el rendimiento o desempeño, conceptualizado como la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. Estos resultados, ponen de manifiesto que el bienestar del trabajador no es incompatible con la calidad. No hay razones para mantener que la calidad ha de conseguirse necesariamente a costa del bienestar del trabajador. Todo lo contrario, el hecho de que el trabajador tenga experiencias positivas de bienestar durante el desarrollo de su trabajo emerge como un precursor de la realización de, al menos, un tipo de conductas, las que venimos denominando como conductas extra-rol dirigidas hacia los clientes. La atención al bienestar del trabajador puede derivar en un aumento de la realización de dichas conductas y con ello de la calidad de servicio ofrecida.

Los resultados también apoyan la distinción de dos constructos, el síndrome de estar quemado por el trabajo y la vinculación psicológica, en la conceptualización

de la experiencia de bienestar en el trabajo (p.e. Schaufeli, et al., 2002b). Es decir, la distinción entre la conceptualización negativa y la positiva del bienestar en el trabajo. En concreto, se pone de manifiesto que no es suficiente que se produzca la reducción de los aspectos negativos del síndrome de estar quemado por el trabajo, sino que la experiencia de vinculación psicológica con el trabajo es la que realmente produce el incremento de la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. De este modo, no tiene las mismas consecuencias el hecho de no sentirse quemado por el trabajo (concepción negativa del bienestar en el trabajo), que el hecho de sentirse vinculado con el trabajo que uno realiza (concepción positiva del bienestar), ya que no estar quemado no significa estar vinculado psicológicamente con el trabajo. Sólo en el caso de que exista una alta vinculación psicológica con el trabajo, se producirá el aumento en la realización de conductas de extra-rol dirigidas hacia los clientes por parte de los trabajadores. Estos resultados van en concordancia con la perspectiva que se ha denominado psicología positiva (p.e. Wright, 2003). Desde esta perspectiva, se pone énfasis en la necesidad de fomentar el estudio de los aspectos positivos. Durante décadas, el estudio de la psicología se ha centrado en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos a través de la prevención o disminución de los aspectos o condiciones negativas. Sin embargo, es muy poca la investigación que estudia la mejora desde la potenciación de los aspectos positivos. Los resultados aquí presentados, con referencia al “engagement”, parecen mostrar que ésta es una vía de gran interés para la mejora de las condiciones de trabajo y para el incremento de la calidad de servicio en las organizaciones.

En resumen, los resultados del estudio 1 muestran un efecto directo de las percepciones de justicia organizacional sobre la experiencia de bienestar en el trabajo. A su vez, la experiencia de bienestar en el trabajo influye sobre el desarrollo de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente, adoptando un rol mediador en la relación entre las percepciones de justicia organizacional y la realización de conductas extra-rol. Así, la utilización de unos procedimientos

justos para la asignación de las recompensas (justicia procedimental), junto a un trato digno otorgado al trabajador (justicia interpersonal), son factores que aumentan la experiencia de bienestar en el trabajo de los empleados (reducción de la experiencia de sentirse quemado por el trabajo e incremento de la vinculación psicológica con el trabajo). Además, la vinculación psicológica facilita la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. El bienestar del trabajador y la calidad de servicio no son incompatibles, ya que la dimensión de vinculación psicológica con el trabajo o “*engagement*” potencia la realización de conductas críticas para la atención al cliente. Esto tiene especial relevancia si se tiene en cuenta que las conductas extra-rol no se incluyen dentro del rol y dependen, en buena medida, de la discrecionalidad del empleado.

2. LAS DIFERENCIAS ENTRE HOMBRES Y MUJERES

Una vez identificado el modelo que mejor parece dar explicación a las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional, la experiencia de bienestar en el trabajo y la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente, y dada la complejidad que presentan estas relaciones, profundizamos en una parte del mismo. Concretamente, y en primer lugar, indagamos más en la parte del modelo que estudia la relación entre las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo, analizando las diferencias entre hombres y mujeres (ver *Figura III.1*).

En el *estudio 2*, denominado “*Linking organizational justice to burnout: are men and women different?*” planteamos el estudio del efecto modulador del género en la relación entre las percepciones de justicia organizacional y la experiencia de bienestar en el trabajo. El estudio de las diferencias individuales, en el ámbito del comportamiento del empleado de contacto de organizaciones de servicios, permite ayudar a explicar en parte por qué unos trabajadores, en comparación con otros, reaccionan con distintos patrones y conceden una importancia distinta a cada una

de las dimensiones de justicia organizacional (distributiva, procedimental e interpersonal). En este estudio, en concreto, nos centramos en las diferencias entre hombres y mujeres como variable que puede tener un efecto modulador en las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y la experiencia de bienestar en el trabajo.

Los procesos de socialización que tradicionalmente se han asociado a hombres y mujeres pueden ser relevantes a la hora de explicar sus diferencias con respecto a las consecuencias que tienen las percepciones de justicia organizacional sobre su bienestar en el trabajo (Lee, et al., 2000; Tyler y McGraw, 1986). En nuestro trabajo, planteamos dos hipótesis en las que se considera que la dimensión de justicia relacionada con los resultados (justicia distributiva) tendrá una relación de mayor magnitud con la experiencia de bienestar en el trabajo de los hombres, mientras que las dimensiones de justicia procedimental y interpersonal estarán más relacionadas con la experiencia de bienestar en el trabajo de las mujeres.

Así pues, incorporamos las diferencias entre hombres y mujeres al estudio de la relación entre las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo. Los resultados confirman algunas diferencias entre hombres y mujeres, con referencia al impacto que las percepciones de justicia organizacional tienen sobre la experiencia de bienestar en el trabajo (síndrome de estar quemado por el trabajo). Concretamente, encontramos diferencias con respecto a las percepciones de justicia interpersonal. Observamos que la dimensión de justicia interpersonal tiene un mayor impacto sobre el agotamiento y el cinismo (dimensiones centrales del síndrome de estar quemado por el trabajo) en las mujeres que en los hombres. Puede asumirse, a partir de estos resultados, que la dimensión de justicia organizacional denominada justicia interpersonal o de la interacción, y que hace referencia al trato que se da a los trabajadores, tiene especial importancia en el bienestar experimentado por las mujeres trabajadoras en organizaciones de servicios. De este modo, se confirman parcialmente las

hipótesis que se plantean a partir de la existencia de procesos de socialización diferentes para hombres y mujeres (Sweeney y McFarlin, 1997). Tal y como hemos señalado, la mujer, en su proceso de socialización, es llevada a valorar aspectos interpersonales de las relaciones. Por su parte, el proceso de socialización en el hombre enfatiza aspectos más instrumentales. En nuestro caso, los aspectos más relacionales y menos instrumentales de la justicia organizacional se ven recogidos en su dimensión interpersonal, observándose con mayor importancia en las mujeres que en los hombres. Así pues, y aunque las diferencias entre hombres y mujeres en nuestras sociedades tienden a disminuir, continuamos encontrando diferencias que se deben en buena medida, a procesos diferentes de socialización. En concreto, hemos hallado que un trato digno y cordial es más importante en la predicción del síndrome de estar quemado por el trabajo de las empleadas que en el de los empleados.

Con esta primera extensión hemos avanzado en el conocimiento aportado por el estudio a partir del modelo básico (ver *Figura III.1*). Esta extensión del mismo, contribuye a conocer con mayor detalle el carácter de las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y la experiencia de bienestar en el trabajo, poniendo de manifiesto ciertas peculiaridades de esas relaciones al observar diferencias entre hombres y mujeres, y que dependen del tipo de justicia organizacional considerada. El género, es pues, una variable moduladora que enriquece el estudio de la justicia organizacional y sus consecuencias.

3. NIVEL COLECTIVO

El paso siguiente ha sido profundizar en el estudio de las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y la experiencia de bienestar en el trabajo en el nivel colectivo, representado aquí a través del estudio de las unidades de trabajo (ver *Figura III.1*). Esta segunda extensión del modelo básico se ha llevado a cabo en el *estudio 3*, denominado “*Relationships between organizational justice*”

and burnout at work-unit level". La investigación previa ha indagado en la relación entre las percepciones de justicia organizacional y la experiencia del síndrome de estar quemado por el trabajo en el nivel individual, con algunas excepciones recientes (p.e. Simon y Roberson, 2003). Sin embargo, las estructuras de las organizaciones están cambiando y cada vez hay más formas de trabajo basadas en unidades que agrupan a sus diferentes miembros, lo que puede facilitar la generación de percepciones compartidas de justicia (Cropanzano y Schminke, 2001; Schminke, et al., 2000).

Tal y como se señaló en la parte introductoria a este trabajo, el enfoque individual en el que se ha basado tradicionalmente el estudio de las percepciones de justicia organizacional y de las experiencias bienestar en el trabajo, no daba cuenta de toda la complejidad organizativa (Bliese y Jex, 2002; Degoey, 2000). Los fenómenos organizativos emergen en otros niveles más allá del individuo (p.e. unidad de trabajo). Las percepciones de justicia y las experiencias de bienestar pueden compartirse con mayor o menor fuerza entre los miembros de un colectivo. La emergencia de estas realidades colectivas no puede abordarse desde una perspectiva individual. Así, el objetivo de este tercer estudio consistía en extrapolar las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo desde el nivel individual al colectivo. Asimismo, se pretendían entender, en parte, los mecanismos que llevan a que los miembros de una unidad de trabajo compartan sus experiencias de bienestar en el trabajo.

En este estudio se analizan las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo, considerando como nivel de análisis la unidad de trabajo. Para ello introducimos los conceptos de fuerza del acuerdo (homogeneidad o grado de acuerdo entre los miembros de la unidad de trabajo en una variable) y de intensidad (magnitud de una variable), tanto para las percepciones de justicia organizacional como para las experiencias

de bienestar en el trabajo. La relación entre ellas se plantea a través de tres vías de influencia.

En primer lugar, se estudia la influencia de la intensidad de las percepciones de justicia organizacional sobre la intensidad de la experiencia del síndrome de estar quemado por el trabajo. En concreto, se plantea una influencia negativa de la intensidad de las percepciones colectivas de justicia organizacional sobre la intensidad de la experiencia de “*burnout*” colectivo en las unidades de trabajo.

En segundo lugar, se plantea el efecto modulador de la fuerza de las percepciones de justicia organizacional (grado de acuerdo en las percepciones de justicia de los miembros de la unidad de trabajo) sobre las relaciones entre la intensidad de las percepciones de justicia organizacional y la intensidad de la experiencia del síndrome de estar quemado por el trabajo. Es decir, ante magnitudes o intensidades de justicia organizacional similares, la relación negativa de ésta con la experiencia del síndrome de estar quemado por el trabajo será mayor en aquellas unidades de trabajo en las que dicha intensidad se muestre con mayor fuerza o acuerdo entre sus miembros.

Por último, se estudia la relación fuerza-fuerza (grado de acuerdo-grado de acuerdo). Así, analizamos la relación positiva de la fuerza de las percepciones de justicia organizacional con la fuerza de la experiencia de síndrome de estar quemado por el trabajo. Grados más elevados de acuerdo o fuerza en las percepciones de justicia organizacional, ya sean éstas de alta o de baja intensidad, dan lugar a que la fuerza de acuerdo con respecto a la experiencia del síndrome de estar quemado por el trabajo o “*burnout*” sea también mayor. Es decir, ante percepciones más similares de justicia organizacional (mayor fuerza), la probabilidad de que se desarrollen reacciones más similares del síndrome de estar quemado por el trabajo aumenta. Así, por ejemplo, nos podemos encontrar unidades de trabajo cuyos miembros informan de percepciones de justicia

organizacional elevada (alta intensidad), pero que sin embargo presentan poco acuerdo en dicha percepción (baja fuerza).

Los resultados confirman la relación negativa entre la intensidad de las percepciones de justicia organizacional y la intensidad de la experiencia de síndrome de estar quemado por el trabajo, en las unidades de trabajo consideradas como un todo. También se confirma el papel modulador de la fuerza de las percepciones de la justicia organizacional y su efecto positivo sobre la fuerza de la experiencia de bienestar en el trabajo. Es decir, las tres vías de influencia señaladas son significativas, teniendo en todos los casos un papel muy relevante la justicia interpersonal o de la interacción.

Esta segunda extensión del modelo básico (ver *Figura III.1: estudio 3*) pone de manifiesto la necesidad de realizar estudios que vayan más allá de lo individual. Hemos observado que dentro de las unidades de trabajo se desarrollan percepciones (justicia organizacional) y experiencias (bienestar en el trabajo) compartidas entre sus miembros. Es decir, existen realidades colectivas emergentes entre los miembros de las unidades de trabajo que no pueden reducirse a respuestas individuales. Esta manera de abordar los fenómenos organizativos permite ir compensando la simplicidad de los enfoques individuales (ver Bliese y Jex, 2002; Lansisälmi, et al., 2000; Peiró, 2001).

Cuando se comparan los resultados obtenidos en el nivel colectivo con los observados en el nivel individual, se observan semejanzas, pero también diferencias. Al igual que en el nivel individual (p.e. Moorman, 1991; Schminke, et al., 2000), en el nivel colectivo la justicia de interacción juega un papel central. En cambio, la justicia de los procedimientos pierde el papel predominante que tenía en el nivel individual, a favor de la interaccional. Este predominio de la dimensión interpersonal de la justicia organizacional en el nivel colectivo puede interpretarse de varias formas. Investigaciones previas (p.e. Pines, 1983) han

puesto de relieve el papel relevante desempeñado por el apoyo social. En este sentido, es la calidad de la relación con el supervisor lo que puede estar promoviendo una mayor o menor experiencia de bienestar en el trabajo dentro de los miembros de una misma unidad de trabajo, ya que comparten un mismo supervisor. Otra explicación posible se basa en el propio concepto de justicia interaccional, ya que se asume que dicho concepto es más simple que los de justicia distributiva y de los procedimientos (ver Folger y Cropanzano, 1998), lo cual puede favorecer su procesamiento e impacto en el nivel colectivo sobre la experiencia de bienestar de los miembros de una misma unidad de trabajo. Sea como fuere, investigaciones como la presentada en este trabajo abren caminos para abordar fenómenos como el de justicia organizacional y bienestar desde un enfoque colectivo.

Cabe añadir que el concepto de núcleo del “*burnout*” parece imponerse una vez más, al igual que ocurría en el estudio de las diferencias entre hombres y mujeres, al observarse que las relaciones significativas aparecen principalmente con respecto a los dos componentes del núcleo del síndrome de estar quemado por el trabajo: agotamiento y cinismo. Al igual que en estudio previos (ver Salanova, Peiró y Schaufeli, 2002; Grau, Salanova y Peiró, 2001; Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli, 2003) la dimensión de eficacia profesional parece emerger como un componente de creencia de autoeficacia y, por tanto, se entendería como una dimensión que no formaría parte del constructo de “*burnout*”. El “*burnout*” sería, más bien una de las posibles consecuencias de una crisis de autoeficacia.

4. LA INCORPORACIÓN DE LA RECIPROCIDAD

La siguiente extensión incorpora el concepto y la medida de la reciprocidad. Por la posición que ocupa dentro de la organización, el empleado de contacto de organizaciones de servicios interactúa con diferentes actores. Así, las relaciones que mantiene con la organización en su conjunto, su supervisor, los compañeros

de trabajo y los mismos clientes, influyen sobre su experiencia de bienestar en el trabajo. La valoración de estas relaciones en su conjunto está presente, en cierta medida, en el concepto y la medida de las percepciones de justicia organizacional. Sin embargo, la justicia organizacional ha considerado sólo un tipo de desequilibrio: el negativo. De este modo, se entiende que hay injusticia organizacional cuando el empleado recibe menos de lo que da o está sometido a procedimientos o a un trato injustos. Sin embargo, se puede dar la situación contraria: *injusticia positiva o ventajosa*.

Con el objetivo de estudiar los efectos de la injusticia positiva, es decir, la situación en la que el empleado de contacto sale injustamente favorecido en su relación con otros actores, se ha propuesto la tercera extensión al modelo básico (ver *Figura III.1*) que se ha desarrollado en el *estudio 4*, denominado: "*Perceived reciprocity and well-being at work: fairness or egocentric preferente?*" Así pues, se pueden producir tres situaciones con respecto a la justicia organizacional: falta de reciprocidad negativa (cuando la persona focal recibe menos de lo que da); reciprocidad (cuando hay un equilibrio entre lo que la persona da y lo que recibe); y, por último, falta de reciprocidad positiva (cuando la persona recibe más de lo que da). Además, en el cuarto estudio tratamos el concepto de reciprocidad analizando cada una de las distintas relaciones que el empleado de contacto establece en su trabajo (organización, supervisor, compañeros y clientes), y cómo estas percepciones de reciprocidad afectan a su propia experiencia de bienestar en el trabajo.

Partíamos de dos perspectivas teóricas, en cierta medida enfrentadas, acerca de los efectos de las distintas situaciones de reciprocidad: teoría de la justicia y teoría de la injusticia ventajosa. Por una parte, desde un enfoque centrado en la equidad, y desde la teoría de la justicia, se considera que el equilibrio entre las partes satisface la norma de reciprocidad y lleva al mejor estado de bienestar (Oliver y Swan, 1989a, 1989b). Es decir, desde la teoría de la justicia se consideraría que la

situación de reciprocidad, o equilibrio entre lo que una persona recibe y lo que da, es el mejor estado posible para la parte focal (empleado) y el que proporciona una mayor experiencia de bienestar en el trabajo, considerando que existe una relación curvilínea entre las percepciones de justicia organizacional y la experiencia de bienestar en el trabajo (ver *Figura III.2*). Por otra parte, desde el enfoque de la teoría de la injusticia ventajosa, se considera que el estado de inequidad positiva o injusticia ventajosa (ver Messick y Sentis, 1983), es decir, cuando la persona recibe más de lo que da, es la mejor situación para la parte focal y es la que produce la mayor experiencia de bienestar en el trabajo. Desde esta perspectiva se asume el carácter lineal de la relación entre las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo (ver *Figura III.3*).

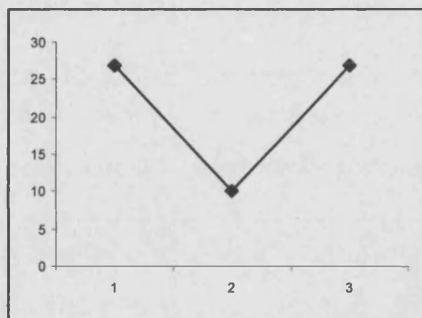


Figura III.2. Relación Curvilínea

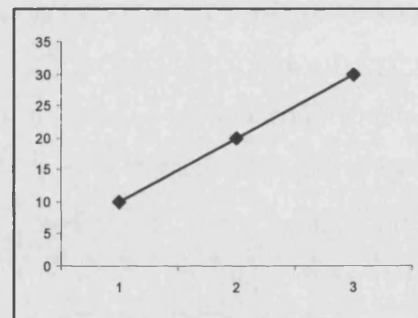


Figura III.3. Relación Lineal

Además, y junto al síndrome de estar quemado por el trabajo, en este estudio hemos introducido la faceta positiva del bienestar en el trabajo, es decir, la vinculación psicológica con el trabajo o “*engagement*”. En ambos casos, tanto en la consideración del síndrome de estar quemado por el trabajo (dimensión negativa), como en el estudio de la vinculación psicológica con el trabajo (dimensión positiva), hemos incluido las dos subdimensiones que forman parte de su núcleo (agotamiento y cinismo, y vigor y dedicación, para “*burnout*” y “*engagement*” respectivamente).

Se realizaron análisis de varianza para examinar las relaciones entre las percepciones de reciprocidad con cada uno de los actores intervinientes, (organización, supervisor, compañero y cliente), y los niveles de síndrome de estar quemado (“burnout”) y de vinculación psicológica (“*engagement*”) con el trabajo. Los contrastes polinómicos muestran efectos significativos con respecto a las relaciones del empleado de contacto con la organización en su conjunto y con sus supervisores.

Los resultados muestran que el impacto de las percepciones de reciprocidad en la relaciones que los empleados de contacto establecen con la organización en su conjunto tienen un efecto lineal sobre su bienestar en el trabajo (disminución del síndrome de estar quemado por el trabajo y aumento de la vinculación psicológica con el trabajo), en concreto sobre las dimensiones de agotamiento y dedicación respectivamente. Por su parte, y con respecto a las percepciones de reciprocidad en las relaciones del empleado de contacto con sus supervisores, los resultados muestran una relación lineal con las dimensiones de vinculación psicológica estudiadas, y una relación lineal y una débil relación curvilínea con la experiencia de estar quemado por el trabajo.

Esta tercera extensión del modelo básico permite ampliar el concepto de justicia organizacional al introducir el concepto de reciprocidad, y, por lo tanto, la idea de injusticia ventajosa (ver *Figura III.1: estudio 4*). El hecho de que las relaciones entre los niveles de reciprocidad percibida y la experiencia de bienestar en el trabajo sean lineales respalda la teoría de la injusticia ventajosa. Es decir, al contrario de lo que se plantea desde la teoría de la justicia, el trabajador no se siente culpable por obtener un mayor beneficio del que le correspondería por su esfuerzo. Esto es, al menos, lo que se observa con respecto a las relaciones que el empleado establece con la organización en su conjunto y con su supervisor. La incorporación de la reciprocidad ha permitido ampliar nuestro conocimiento sobre la relación de los aspectos relativos a la justicia y la equidad con el bienestar del

empleado. La justicia no tiene en cuenta la asimetría a favor del empleado. Sin embargo, ahora sabemos que la injusticia positiva añade información. El mejor estado de bienestar para el empleado de contacto, en su relación con la organización y con su supervisor, no se sitúa en la equidad sino en una situación de injusticia ventajosa para el empleado, según la cual este percibe que recibe más de lo que aporta. Se confirma, por lo tanto, una visión egocéntrica de este fenómeno. El empleado no sólo calcula costes y beneficios en sus relaciones con los demás, sino que busca maximizar sus propios resultados aun a costa de la otra parte.

Nuestros resultados también respaldan la idoneidad de considerar tanto la faceta negativa ("*burnout*") como la positiva ("*engagement*") del bienestar, ya que ambas siguen patrones de relación con la reciprocidad parcialmente distintos. En otros trabajos, se ha obtenido con mayor frecuencia una relación curvilínea entre reciprocidad y bienestar, pero midiendo sólo la faceta negativa de dicho bienestar (p.e. Buunk, et al, 1993). En nuestro caso, también se observa una tendencia curvilínea estadísticamente significativa con respecto a los efectos sobre el "*burnout*", pero de menor magnitud que la lineal. El nivel de "*burnout*" disminuye cuando se pasa de una situación de injusticia negativa a una de reciprocidad, pero apenas hay cambio desde la situación de reciprocidad a la de injusticia positiva. Dicho de otro modo, la injusticia positiva no se percibe tan negativamente como la teoría de la justicia predice. La linealidad de las relaciones se observa de manera mucho más evidente cuando se analiza el efecto de la reciprocidad sobre los factores positivos del bienestar ("*engagement*"). En este caso se observa un cambio evidente desde la situación de reciprocidad a la de injusticia positiva. Es decir, la puntuación más alta de vinculación psicológica con el trabajo o "*engagement*" se observa entre aquellos empleados que perciben una asimetría a su favor en la relación que mantienen con su supervisor y con la organización. Así pues, nuestros resultados cuestionan la relación curvilínea que se había planteado con anterioridad (p.e. Buunk, et al, 1993). La consideración del

“*engagement*” como una faceta positiva del bienestar, hace más evidente que las reacciones de los empleados siguen un patrón más egocéntrico de lo que cabía esperar desde la teoría de la justicia. La situación de injusticia positiva no disminuye el bienestar. Todo lo contrario, incrementa la vinculación con el trabajo de los empleados de contacto.

Otro resultado relevante es el hecho de no encontrar relaciones significativas entre las percepciones de reciprocidad y la experiencia de bienestar en el trabajo (síndrome de estar quemado por el trabajo y vinculación psicológica con el trabajo) en el caso de las relaciones de reciprocidad de los empleados de contacto con sus compañeros y con los clientes. Esto es especialmente llamativo en el caso de los clientes. Si bien la literatura pone de manifiesto, especialmente en organizaciones de servicios, que las relaciones de los empleados de contacto con los clientes pueden generar situaciones de malestar en el trabajo, nuestros resultados parecen mostrar que estas reacciones de malestar de los trabajadores no están relacionadas con la ausencia de reciprocidad en la relación con los clientes. Esto pudiera deberse al hecho de que hemos considerado de manera separada las relaciones con cada uno de los cuatro actores con los que el empleado de contacto interacciona en su trabajo. Esto ha permitido establecer de un modo más concreto cuáles son las peculiaridades de cada una de esas relaciones, poniendo de manifiesto que existen diferencias relevantes entre ellas.

5. LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Hasta ahora se ha estudiado el impacto de las percepciones de la justicia sobre las reacciones de los empleados de contacto en las organizaciones de servicios. Sin embargo, la otra parte, el cliente, también percibe mayores o menores niveles de justicia al usar un servicio. De este modo, la prestación de un servicio no se puede comprender en toda su plenitud si no se considera la perspectiva del cliente. Además, hay razones para pensar que las reacciones ante las distintas dimensiones

de justicia son diferentes para empleados y clientes. Por ello, incorporamos en la última extensión del modelo básico el estudio del impacto de la justicia que perciben los clientes sobre una variable crítica para la calidad de servicio, la satisfacción del cliente (ver *Figura III.1*). En este sentido hay estudios que reflejan la relación entre la satisfacción de los clientes y su disposición a repetir la conducta de compra y a recomendar la experiencia a otras personas (Bolton, 1998; Swan y Oliver, 1989). La mayoría de los estudios que se han centrado en la satisfacción del cliente lo han hecho desde el paradigma de la confirmación de las expectativas (p.e. Rust y Oliver, 2000) como modo de explicar los procesos que llevan al cliente a los juicios de satisfacción o insatisfacción. Nosotros hemos optado por una segunda explicación, que siendo complementaria a esta, ha sido menos estudiada: la justicia. Esto lo hemos llevado a cabo en el *estudio 5*, denominado *“Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: the impact of distributive, procedural and interactional justice”*. Así, introducimos las percepciones de justicia (distributiva, procedimental e interpersonal), desde la perspectiva del cliente, para comprender la formación de los juicios de satisfacción de los mismos, controlando los efectos del paradigma de la discrepancia de expectativas. Por lo tanto, queríamos dilucidar la relevancia que para los clientes tienen las percepciones de cada una de las tres dimensiones de justicia, una vez controlada la varianza explicada por los dos constructos del paradigma de la confirmación de expectativas que influyen directamente sobre la satisfacción: discrepancia de expectativas (p.e. Spreng y Mackoy, 1996) o grado en el que los resultados responden a lo esperado, y rendimiento percibido (p.e. Van Montfort, et al., 2000), que hace referencia al nivel absoluto de resultados percibidos.

Los resultados muestran que las percepciones de justicia distributiva tiene un papel predominante en la predicción de la satisfacción del cliente, mientras que la justicia procedimental y la interpersonal juegan un papel secundario. Este resultado es de gran importancia. Hemos venido señalando, con respecto a las percepciones de justicia por parte de los empleados de contacto, el papel relevante

de la justicia interpersonal, tanto en el nivel individual como en el colectivo (unidades de trabajo). Los resultados referentes a los clientes muestran que, por el contrario, cuando nos centramos en el estudio de las percepciones de justicia de los clientes, es la dimensión de justicia más relacionada con los aspectos distributivos o tangibles la más valorada por los clientes para elaborar sus juicios de satisfacción con el servicio. Aunque la justicia de los procedimientos y la de la interacción tienen un efecto estadísticamente significativo sobre la satisfacción del cliente, es la justicia distributiva la que mayor peso relativo posee.

Así pues, existe una discrepancia evidente entre empleados y clientes con respecto a la justicia. Mientras que para los primeros predomina la justicia de los procedimientos y la de la interacción, para los segundos, los clientes, lo más relevante es la justicia distributiva. Pero ¿a qué pueden ser debidas estas diferencias? Una de las posibles explicaciones se deriva de la interpretación diferente que empleado de contacto y cliente realizan de la situación de interacción, siendo un factor importante la dimensión temporal. El empleado de contacto pasa periodos de tiempo relativamente largos en la organización, interactuando con su supervisor, sus compañeros, etc. Esto amplifica la importancia atribuida al trato que se recibe y a los procedimientos que se deben emplear. La interpretación de la interacción tiene un carácter relacional, aunque también se produzca un intercambio en términos tangibles (p.e. horas de trabajo por dinero). En cambio, en el cliente, al pasar poco tiempo en la organización de servicios, predomina una visión más instrumental o transaccional. En su satisfacción juega un papel principal el grado en que consigue resultados (p.e. calidad) a buen precio (justicia distributiva). Si consideramos el contexto de servicio desde una perspectiva molar que incluye a empleado y cliente, el estudio de la influencia de la justicia en las evaluaciones de los clientes enriquece nuestra comprensión de los fenómenos psicosociales involucrados en la prestación y uso del servicio. El peso relativo de las dimensiones de justicia difiere en función del papel (cliente interno vs. externo) que se ocupe en el contexto de servicio. Es

decir, el impacto de la justicia no sigue un patrón general único, sino que depende de factores de contingencia como el rol que se ocupa (emplado vs. cliente) o el referente que se evalúa (trato del supervisor o de la organización vs. prestación del servicio).

6. CONCLUSIONES GENERALES

De la realización de los cinco estudios empíricos se puede extraer las siguientes conclusiones:

Primero, se ha introducido la experiencia de bienestar en el trabajo, como variable mediadora en la relación establecida entre las percepciones de justicia organizacional y la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. Esto ha permitido enriquecer y precisar los factores que explican la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente por empleados de contacto de organizaciones de servicio. El bienestar del empleado de contacto y su ejecución no son incompatibles. El bienestar en el trabajo, y concretamente su faceta positiva (“*engagement*” o vinculación positiva), es un precursor de la realización de las conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente.

Segundo, se ha especificado el papel desempeñado por cada una de las dimensiones de justicia organizacional. La percepción de la justicia procedimental y la de la justicia interpersonal producen un aumento de la vinculación psicológica (“*engagement*”) experimentada por el trabajador, así como una reducción de los niveles del síndrome de estar quemado por el trabajo (“*burnout*”). De modo que sólo indirectamente, y a través del bienestar en el trabajo, estas dos facetas de la justicia organizacional influyen sobre la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. Además, estas dos dimensiones (procedimental e interpersonal) median entre la justicia distributiva y el bienestar del empleado. Las relaciones directas entre la justicia de los procedimientos y la de la interacción y

el bienestar, por una parte, y la falta de relación directa entre la justicia distributiva y el bienestar, por otra, es consistente con estudios previos donde indican que las dimensiones de los procedimientos y de la interacción tienen mayor importancia en la explicación de las reacciones de los empleados (Moorman, 1991; Schminke, et al., 2000).

Tercero, se ha confirmado la existencia de dos facetas del bienestar en el trabajo: “*burnout*” y “*engagement*”. Al ocupar papeles parcialmente distintos, la concepción y medida de estas dos facetas permite concebir el bienestar en el trabajo y sus relaciones con otras variables de manera más rica y completa. Asimismo, corrobora la idoneidad de una psicología positiva que no se centre sólo en reducir o prevenir las vivencias negativas de las personas.

Cuarto, se ha observado que el bienestar del trabajador, y en especial el nivel de vinculación psicológica con el trabajo, juega un papel precursor directo de las conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente. Esta relación es de gran importancia ya que, la investigación se ha focalizado únicamente en el estudio de la reducción de los aspectos negativos (p.e. síndrome de estar quemado por el trabajo) ignorando la parte positiva del bienestar. Así pues, no sólo conviene poner énfasis en conocer los aspectos negativos para disminuir su ocurrencia, sino que hay que conocer y potenciar los efectos de los aspectos positivos. La calidad de vida de los trabajadores depende, en parte, de ello.

Quinto, se ha confirmado la existencia de diferencias significativas entre hombres y mujeres en las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de estar quemado por el trabajo. Estos efectos moduladores permiten matizar y conocer con mayor detalle la naturaleza de la relación entre justicia y bienestar.

Sexto, se ha constatado que la relación entre las percepciones de justicia y la experiencia de bienestar puede trasladarse y estudiarse con éxito en niveles colectivos, como es el de la unidad de trabajo. Esto permite entender las organizaciones más allá de la simplicidad que supone el análisis en el nivel individual. Además, permite ir entendiendo cómo se forman experiencias compartidas de bienestar en el trabajo.

Séptimo, se ha hallado un predominio evidente de la dimensión interpersonal de la justicia organizacional a la hora de explicar el bienestar en el trabajo colectivo de los miembros de las unidades de trabajo. La percepción compartida del trato que reciben los empleados de una misma unidad de trabajo se muestra crítica en la comprensión del bienestar en el trabajo colectivo. Esto abre caminos a la hora de entender los mecanismos que explican la emergencia e intensidad de fenómenos colectivos.

Octavo, se ha ampliado el estudio de la relación entre las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo con la inclusión del concepto de reciprocidad. La reacción ante la situación de injusticia ventajosa para el empleado de contacto permite profundizar en la naturaleza de esta relación. Las relaciones entre las percepciones de reciprocidad y las experiencias de bienestar en el trabajo son complejas. No se restringen a relaciones curvilíneas sino que en muchos casos surgen relaciones lineales que indican que los estados de mayor bienestar en el trabajo pueden aparecer en situaciones de desequilibrio entre las partes de una relación. Esto cuestiona el supuesto que indicaba que la satisfacción de la norma de reciprocidad provocaba las mejores reacciones entre los empleados.

Noveno, se corrobora la existencia del núcleo del “*burnout*” o síndrome de estar quemado por el trabajo. Los resultados relativos al efecto de las percepciones de justicia interpersonal o de la interacción sobre el síndrome de

estar quemado por el trabajo muestran que no existe relación con la dimensión de autoeficacia. Al igual que otros estudios recientes, nuestros resultados indican que la eficacia profesional puede considerarse un aspecto diferenciado del síndrome de estar quemado. Se comporta más como un antecedente que como un componente más del “*burnout*”.

Décimo, se ha observado que los empleados y los clientes no reaccionan del mismo modo ante las distintas dimensiones de justicia. El rol que desempeña el empleado fomenta una evaluación más relacional de la interacción con otros, por lo que la justicia de los procedimientos y la de la interacción son predominantes. En cambio, el rol del cliente parece llevar a una evaluación más instrumental donde se busca el máximo resultado con el menor coste, por lo que la dimensión de justicia distributiva juega un papel central.

7. IMPLICACIONES Y SUGERENCIAS PARA LA GESTIÓN

Por lo que se refiere a las consecuencias de los resultados para la gestión de las organizaciones de servicios, los resultados llevan a diferentes sugerencias prácticas y en diferentes niveles (gerencia y supervisión directa), que permiten mejorar el bienestar de los empleados de contacto y aumentar la calidad ofrecida en las organizaciones de servicios.

En el *nivel de gerencia*, es necesario comprender la gran complejidad del comportamiento de los empleados de contacto, al ponerse de manifiesto la importancia de las percepciones de justicia sobre la experiencia de bienestar en el trabajo. Tanto en el nivel individual como en el colectivo. Por ello, resultan convenientes unas prácticas organizacionales que fomenten el desarrollo de procesos justos, tanto en términos estructurales (p.e. toma de decisiones y participación) como de interacción (trato cortés y digno). Con ello se consigue no sólo mejorar la experiencia de bienestar en el trabajo, sino también promover

conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente y, por tanto, mejorar la calidad de servicio. Asimismo, y en referencia a la fuerte relación encontrada entre la vinculación psicológica (“*engagement*”) y la realización de conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente, la gerencia debe buscar fórmulas para potenciar o motivar dicha vinculación psicológica con el trabajo. En síntesis, nuestros resultados indican que el bienestar del empleado y el comportamiento extra-rol dirigido hacia el cliente no son incompatibles. Todo lo contrario, el bienestar parece una condición facilitadora del interés de los empleados por ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Los responsables de las organizaciones de servicios han de ser conscientes también de que las unidades de trabajo no son meros agregados de individuos. Sus miembros son capaces de desarrollar vivencias compartidas de bienestar en función de la justicia organizacional que perciben. Así pues, la justicia se convierte en una herramienta para incrementar el bienestar colectivo. Se trataría de conseguir una organización saludable más allá de las experiencias concretas de cada empleado, algo que favorece, además, la orientación hacia la calidad en la atención al cliente.

En el *nivel de los supervisores* es de destacar la necesidad de un adecuado nivel de competencias en la dirección de personas. El papel preponderante de la justicia interpersonal, tanto en el nivel individual como en el colectivo, indica la necesidad de una cualificación concreta para los supervisores en el trato otorgado a los empleados. La existencia de procesos grupales que ponen de manifiesto la influencia de los niveles colectivos de justicia interpersonal sobre el bienestar en el trabajo, hace necesaria una preparación en la dirección de unidades de trabajo. Por tanto, es recomendable que, a través de esa formación, los supervisores sean conscientes de la importancia de ofrecer un trato adecuado al trabajador (p.e. cordialidad). Esto es crítico si se quiere que el empleado lleve a cabo conductas orientadas a proporcionar un servicio de calidad al cliente y si se pretende obtener

un efecto positivo sobre el bienestar individual y colectivo. Del mismo modo, los supervisores deben ser conscientes de la existencia de diferencias individuales y prestar especial atención a las necesidades diferentes de hombres y mujeres en las percepciones de injusticia organizacional, para anticipar cuáles van a ser las reacciones de los empleados ante las situaciones de injusticia organizacional. La aplicación de políticas específicas, así como el análisis del trabajo, también pueden ser útiles para que el supervisor proporcione un trato justo a sus subordinados. Por ejemplo, cabe incentivar el trato adecuado a los empleados o incorporar las habilidades de relación interpersonal en la descripción del puesto del supervisor.

Al considerar también la perspectiva del cliente, se pueden extraer conclusiones acerca de las estrategias diferenciales que permiten mejorar su evaluación del servicio. De acuerdo con nuestros resultados, y a diferencia de lo que ocurre con los empleados, dichas estrategias organizacionales deben aumentar las percepciones de justicia relacionadas con los resultados. El cliente debe conseguir un resultado o beneficio que se corresponda con el precio que cuesta el hotel o el restaurante en cuestión, es decir, el dinero que el cliente ha invertido en la adquisición del servicio. Por tanto, las organizaciones de servicios y sus empleados deben dirigir también sus esfuerzos hacia la creación de un servicio que genere los suficientes beneficios para los clientes (p.e. ofertas, promociones, etc.). No obstante, y aunque la justicia de los procedimientos y la de la interacción ocupan un papel secundario, si se compara con el gran impacto de la justicia distributiva, también tienen efectos significativos sobre la satisfacción del cliente. Así pues, la formación y los sistemas de retribución deberían considerar también el grado en que el empleado ofrece un servicio rápido y accesible (justicia procedimental), así como el grado en que se ofrece un trato respetuoso y digno a los clientes (justicia interpersonal).

Las diferencias entre empleados y clientes, con respecto al impacto relativo de las distintas dimensiones de justicia son de gran relevancia para gestión de las organizaciones de servicios. Se observa que existe discrepancia entre lo que los empleados de contacto consideran mas importante (justicia procedimental y justicia interpersonal) y lo que es considerado mas relevante por parte de los clientes (justicia distributiva). Las estrategias de actuación y las prácticas profesionales, tanto en el nivel de gerencia como en el de supervisión, deben ajustarse para mostrar correspondencia con los factores de justicia más influyentes para empleados (justicia de los procedimientos y de la interacción) y para los clientes (justicia distributiva).

8. LIMITACIONES Y PERSPECTIVA DE FUTURO

Una de las principales limitaciones que se puede plantear a los estudios presentados es que se ha utilizado como *único método para recopilar información*, el de los auto-informes. Este hecho puede estar incrementando las posibilidades de que exista varianza común debida al método. Si bien en alguno de los estudios planteados estos problemas disminuyen por el tratamiento agregado de los datos (*estudio 3*), es recomendable el uso de medidas alternativas en futuros estudios (p.e., opinión de los supervisores, medidas objetivas, etc.). Esto enriquecería el estudio de los fenómenos estudiados al disponer de información procedente de los distintos informantes que forman parte de los procesos estudiados, o al contar con otros métodos de recogida de información más allá del cuestionario.

Otra de las limitaciones, se refiere a que todos los estudios presentados se han realizado en *las mismas organizaciones de servicios*: hoteles y restaurantes. Este hecho impide la generalización de los resultados obtenidos a otro tipo de organizaciones de servicios. Sería muy recomendable realizar estudios similares en otros tipos de organizaciones de servicios. En futuros proyectos se deberían

incluir organizaciones de servicios más interactivos (p. e. servicios financieros) donde lo tangible no tenga tanta importancia como lo tiene en los hoteles. También sería recomendable la inclusión de servicios a distancia, en los que la interacción con el empleado no sea tan evidente (p. e. red telefónica). Todo ello favorecería la generalización de los resultados obtenidos en los estudios presentados.

Del mismo modo, se hace necesario el diseño de *estudios longitudinales* ya que los conceptos que hemos estudiado experimentan cambios en el tiempo que afectan a las relaciones estudiadas entre los mismos. La realización de estudios longitudinales permitiría mejorar la comprensión de los procesos estudiados relacionados con la formación de percepciones y experiencias compartidas, comprender mejor las peculiaridades de la interacción entre cliente y empleado de contacto de organizaciones de servicios y delimitar la dinámica evolutiva de las relaciones entre las variables estudiadas.

En uno de nuestros estudios hemos indagado en el efecto modulador de las diferencias entre hombres y mujeres. Sin embargo, sería recomendable, la consideración de *otras variables* (p.e. factores contextuales y de personalidad) que pueden estar también influyendo en las relaciones entre las percepciones de justicia organizacional y las experiencias de bienestar en el trabajo. Además, la combinación de estudios de campo con estudios de laboratorio puede proporcionar condiciones relevantes para contrastar resultados y confirmar procesos estudiados en este trabajo. La investigación de campo nos proporciona información en el contexto real en el que tienen lugar los fenómenos objeto de estudio, pero el control riguroso de diferentes variables que pueden estar alterando los resultados se puede conseguir de manera más satisfactoria mediante la realización de estudios de laboratorio. Del mismo modo, la ampliación en el nivel de análisis incluyendo, por ejemplo, la organización en su conjunto, puede

proporcionar información de interés que ayude a comprender mejor las relaciones estudiadas, considerando su dimensión “trans-organizacional”.

Por último, sugeriremos la *extensión* de la investigación planteada profundizando en las percepciones de reciprocidad por parte de los clientes. Del mismo modo que hemos observado diferencias entre empleados y clientes en la dimensión de justicia a la que se le otorga una mayor importancia, cabe suponer que se pueden dar peculiaridades en el carácter de las relaciones que se establecen entre las relaciones de reciprocidad que el cliente establece con la organización o los proveedores de un servicio y la satisfacción que el mismo experimenta.

REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Adams, J.S. y Freedman, S. (1976). Equity Theory Revisted: Comments and Annotated Bibliography. In L. Berkowitz and E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (Vol. 9, pp.43-90). New York: Academic Press.
- Anderson, E. W. y Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12, 125-143.
- Anderson, R. E. (1973). Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*, 10, 38-44.
- Armistead, C.G. (1990). Service operations strategy: framework for matching the service operations task and the service delivery system. *International Journal of Service Industry Management*, 1, 6-17.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W., Sixma, H.J., y Bosveld, W. (2001). Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 20, 82-98.
- Barsade, S.G. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Bearden, W. D. y Teel, E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20, 21-28.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Betterncourt, L.A. y Brown, S.W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-61.
- Beugré, C. D. y Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 324-339.

REFERENCIAS

- Bies, R.J. (2000). Interactional (in)justice: the sacred and the profane. En J. Greenberg y R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational behavior* (pp. 89-118). San Francisco: New Lexington Press.
- Bies, R. J. y Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, y M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 289-319). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Bies, R.J. y Shapiro, (1988). Voice and Justification: Their influence on procedural Fairness Judgments. *Academy of Management Journal*, 31, 676-685.
- Bitner, M. J., Booms, B. M. y Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-85.
- Bliese, P.D. y Halverson, R.R. (1998). Group consensus and psychological well-being: A large field study. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 563-580.
- Bliese, P.D. y Jex, S.M. (2002). Incorporating a multilevel perspective into occupations stress research: Theoretical, methodological, and practical implications. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 265-276.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. y Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post complaint behavior. *Journal of Retailing*, 73, 185-210.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, 17, 45-65.
- Bowen, D.E. y Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research. En J.A. Czepiel, M.R. Solomon, & C.F. Surprenant (Eds.), *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service business* (pp. 127-147). Lexington, MA: D.C. Health and Company.

- Bradley, G. L., y Sparks, B. A. (2000). Customer reactions to staff empowerment: Mediators and moderators. *Journal of Applied Social Psychology, 30*, 991-1012.
- Brief, A.P. y Motowildo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11*, 710-725.
- Brocker, J. y Adsit, L. (1986). The moderating impact of sex on the equity-satisfaction relationship: a field study. *Journal of Applied Psychology, 71*, 585-590.
- Brocker, J., Wiesenfeld, B., Stephan, J., Hurley, R., Grover, S., Reed, T., De Witt, R.L. y Martin, C. (1997). The effects on layoff survivors of their fellow survivors' reactions. *Journal of Applied Social Psychology, 27*, 835-863.
- Brotheridge, C.M. y Grandey, A.A. (2002). Emotional Labor and Burnout: comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior, 60*, 17-39.
- Brown, K.G. y Kozlowski, S.W.J. (1999). *Dispersion theory: Moving beyond a dichotomous conceptualization of emergent organizational phenomena*. Paper presented at the 14th annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Burke, N.J., Finkelstein, L.M., y Dusig, M.S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods, 2*, 49-68.
- Buunk, B., Doosje, B.J., Jans, L.G.J.M. y Hopstaken, L.E.M. (1993). Perceived reciprocity, social support and stress at work: the role of exchange and communal orientation. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 801-811.
- Buunk, B. y Schaufeli, W. (1993). Professional burnout: A perspective from social comparison theory. En W.B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Mareck (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 53-69). New York: Hemisphere.

- Buunk, B. y Schaufeli, W.B. (1999). Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being. En W. Stroebe y M. Houston (Eds.), *European Review of Social Psychology*, (Vol, 10, pp.259-291). Chichester, England: John Wiley and Sons.
- Clemmer, E.C. (1993). An investigation into the relationship of fairness and customer satisfaction with services. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace. Approaching Fairness in human resources management* (pp. 193-207). Hillsdale, NJ: Erlbaum .
- Clemmer, E. C. y Schneider, B. (1996). Fair Service. En T. A. Swartz, D. E. Bowen, y S. W. Brown (Eds.), *Advances in services marketing and management* (Vol. 5, pp. 109-126). Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Cohen, J. y Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen-Charash, Y. y Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Conlon, D. E. y Murray, N. M. (1996). Customer perceptions of corporate responses to product complaints: the role of explanations. *Academy of Management Journal*, 39, 1040-1056.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L. y Yee Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 425-445.
- Cordes, C.L. y Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research of job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. y Rupp, D.E. (2001a). Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior* 58, 164-209.
- Cropanzano, R. y Folger, R. (1998). *Organizational justice and human resources management*. Sage: Thousand Oaks, CA.

- Cropanzano, R., Goldman, B. y Benson, L. (en prensa, a). Organizational justice and well-being at work. En J. Barling, K. Kelloway, y M. Frone (Eds.), *Handbook of work stress*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Cropanzano, R. y Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. En C. Cooper y I. Roberston (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: John Wiley y Sons.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E. y Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J. y Schminke, M. (2001b). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 1-113.
- Cropanzano, R. y Schminke, M. (2001). Using social justice to build effective work groups. En M. Turner (Ed.), *Groups at work: Advances in theory and research*. Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., Weiss, H.M. y Elias, S.M. (en prensa, b). The impact of display rules and emotional labor on psychological well-being at work. En P.L. Perrewé y D.C. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Cropanzano, R. y Wright, T.A. (2001). When a happy worker is really a “productive” worker. A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 182-199.
- Crosby, L.A., Evans, K.R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- Churchill, G. y Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.

REFERENCIAS

- De Boer, E.M., Bakker, A.B., Syroit, J.E., y Schaufeli, W.B. (2002). Unfairness at work as predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.
- DeGoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. En B.M. Staw y R.I. Sutton (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, (Vol.22, pp. 51-102). Amsterdam: JAI Elsevier Sic.
- Deutsch, M. (1983). Current social psychological perspective on justice. *European Journal of Social Psychology*, 13, 305-319.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A social-psychological perspective*, Yale University Press, New Haven and London.
- Devlin, J. F., Gwynne, A. L. y Ennew, C. T. (2002). The antecedents of service expectations. *Service Industries Journal*, 22, 117-136.
- Edelwich, J. y Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Elovainio, M., Kimimaki, M., Eccles, M. y Sinervo, T., (2002). Team Climate and Procedural Justice as Predictors of Occupational Strain. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 359-374.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. y Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology* 86, 418-424.
- Firth, H. y Britton, P. (1989). Burnout, absence and turnover amongst British nursing staff. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 55-59.
- Fisher, H.J. (1983). A psychoanalytic view of burnout. In B.A. Faber (Ed.), *Stress and burnout in the human services professions* (pp.40-45). New York: Pergamon Press.
- Flynn, (2003). What have you done for me lately? Temporal adjustment to favour evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 38-50.
- Folger, R. y Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79-90.

- Folger, R. y Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource Management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Folger, R., Rosenfield, D., Grove, J. y Corkan, L. (1979). Effects of "voice" and peer opinions on responses to inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 2253-2261.
- Fondocaro, M.R., Dunke, M.E. y Pathak, M.K. (1998). Procedural justice in resolving family disputes: a psychological analysis of individual and family functioning in the late adolescence. *Journal of Youth and Adolescence*, 27, 101-109.
- Fornell, C. y Westbrook, R.A. (1984). The vicious circle of consumer complaints. *Journal of Marketing*, 48, 68-78.
- Freuderberg, H.J. (1974). Staff burn out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Fryxell, G.E. y Gordon, M.E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32, 851-866.
- George, J.M. (1990). Personality, affect and behaviors in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- George, J.M. (1996). Group affective tone. En M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp.77-94). Chichester: John Wiley and Sons.
- Gilligan, (1982). *In a different vice*. Cambridge, M.A: Harvard Univer. Press.
- Gil-Monte, P. y Peiró, J.M. (1999). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Golembiewski, R.T. y Munzenrider, R. (1981). Efficacy of three versions of one burn-out measure: MBI as total scale, sub-scale score or phases? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 228-246.
- González-Romá, V., Peiró, J.M. y Tordera, N. (2002). An examination of the Antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465- 473.

REFERENCIAS

- Goodwin, C. y Ross, I. (1989). Salient dimensions of perceived fairness in resolution of service complaints. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 87-92.
- Goulder, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-164.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Grau, R., Agut, S., Martínez, I. y Luque, O. (1999). *Psicología Social del Turismo*. Col·lecció Material docent. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Grau, R., Salanova, M. y Peiró, J.M. (2001). Moderator effects of self-efficacy on occupational stress. *Psychology in Spain*, 5, 63-74.
- Green, D.E., Walkey, F.H. y Taylor, A.J.W. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 453-472.
- Greenberg, J. (1988). Equity and Workplace status: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. Massachusetts: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32, 4-20.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. y Rapson, R.L. (1994). *Emotional Contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hartline, M.D. y Ferrell, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.

- Hegtvedt, K.A. (1990). The effects of relationship structure on emotional response to inequity. *Social Psychology Quarterly*, 53, 214-228.
- Hocutt, M. A., Chakraborty, G. y Mowen, J. C. (1997). The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery. En M. Brucks, y D. J. MacInnis (Eds.), *Advances in consumer research* (Vol. 5, pp. 457-463). Ann Arbor MI: Association for Consumer Research.
- Hoffman, K.D. y Kelley, S.W. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73, 407-427.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, Cal., and London: Sage.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of life concept. *The Academy of Management Review*, 9, 389-398.
- House, J. (1981). *Work stress and social support*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Howard, J.A. y Sheth, J.N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley y Sons, Inc.
- Howes, M.J., Hokanson, J.E. y Lowenstein, D.A. (1985). Induction of depressive affect after prolonged exposure to a mildly depressed individual. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1110-1113.
- Hunt, H. K. (1977). CS/D-overview and future research directions. En K. H. Hunt (Ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (pp. 455-488). Cambridge MA: Marketing Science Institute.
- Huppertz, J. W., Arenson, S. J. y Evans, R. H. (1978). An application of equity theory to buyer-seller exchange situations. *Journal of Marketing Research*, 15, 250-260.
- Jaccard, J., Turrisi, R. y Wan, C. K. (1990). *Interactions effects in multiple regression*. London: Sage.

REFERENCIAS

- James, K. y Cropanzano, R. (1990). Dispositional group royalty and individual action for the benefit of an ingroup: experimental and correlational evidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 179-205.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1993). *Lisrel-8. User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Katz, K., Larson, B. y Larson, R. (1991). Prescription for the waiting time in line blues: Entertain, enlighten, and engage. *Sloan Management Review*, Winter, 44-53.
- Kelloway, E.K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling. researcher's guide*. California, Thousands Oaks: Sage.
- Khan, R.L. y Byosiere, P. (1992). Stress in organizations: En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., 3,571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Klein, K.J., Dansereau, F. y Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Knesebeck, O. y Siegrist, J. (2003). Reported nonreciprocity of social exchange and depressive symptoms extending the model of effort-reward imbalance beyond work. *Journal of Psychosomatic Research*, 55, 209-214.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26, 489-511.
- Konovsky, M. y Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Kozlowski, S.W. y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En K.J. Klein y S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.

- LaBarbera, P. A. y Mazursky, D. (1983). A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: The dynamic aspect of the cognitive process. *Journal of Marketing Research*, 20, 393-404.
- LaGaipa, J.J. (1977). Interpersonal attraction and social exchange. En S. Duck (Ed.), *Theory and practice in interpersonal attraction* (pp.29-164). London: Academic Press.
- Lansisälmi, H., Peiró, J.M. y Kivimäki, M. (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 527-559.
- Lapidus, R. S. y Pinkerton, L. (1995). Customer complaint situations: An equity theory perspective. *Psychology y Marketing*, 12, 105-122.
- Lee, C., Pillutla, M. y Law, K. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26,645-704.
- Leiper, N. (1997). *Tourism system: an interdisciplinary perspectives*. Ocasional paper n° 2. Department of Management system. Massey University, New Zeland, 1992.
- Lerner, M.J. (1991). The justice motive in human relations: some thoughts on what we know and need to know about justice. En J. Lerner and S.C. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior* (pp.11-35). New York: Plenum Press.
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. En L. Berkowitz y W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol 9, pp. 91-131). New York: Academy Press.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches and organizations. En K. Gergen, M. Greenberg, y R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Lind, E.A., Kray, L. y Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by

- authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75, 1-22.
- Lind, A. y Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lindell, M.K. y Brandt, C.J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 331-348.
- Luque, O., Ramos, J., Tordera, N., Martínez-Tur, V. y Peiró, J.M. (1995). Aportaciones a la formación en gestión turística desde la psicología del trabajo y las organizaciones. *Estudios Turísticos*, 128, 177-191.
- Mano, H. y Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: Evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20, 451-466.
- Margolis, B., Kroes, W. y Quinn, R. (1974). Job stress: An unlisted occupational hazard. *Journal of Occupational Medicine*, 16, 654-661.
- Martínez-Tur, V., Martín, I., Marzo, J.C. y Torres, M. (2000). Calidad de servicio y satisfacción de los clientes: un estudio en establecimientos turísticos. *Estudios sobre Consumo*, 55, 29-41.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. y Ramos, J. (2001a). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. y Ramos, J. (2001c). Linking service structural complexity to customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 12, 295-306.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. y Ramos, J. (en prensa). Linking situational constraints to customer satisfaction in a service environment. Trabajo aceptado para su publicación en *Applied Psychology an International Review*.
- Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J.M. y García-Buades, E. (2001b). Relationships among perceived justice, customers' satisfaction, and behavioral intentions: the moderating role of gender. *Psychological Reports*, 88, 805-811.

- Martínez-Tur, V. y Tordera, N. (1995). Comparación de modelos causales sobre satisfacción del usuario. *Estudios sobre Consumo*, 34, 13-22.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1986). *MBI: Maslach Burnout Inventory; manual research edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. y Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause person stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. y Schaufeli, W.B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T.Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1-16). New York: Taylor y Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. y Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52, 397-422.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 594-604.
- 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, 738-748.
- Messick, D.M. y Sentis, K.P. (1979). Fairness and preference. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 418-434.
- Messick, D.M. y Sentis, K.P. (1983). Fairness, preference, and fairness biases. En D.M. Messick y K.S. Cook (Eds.), *Equity theory: psychological and sociological perspectives* (pp.61-94). Nueva York: Praeger Publishers.
- Mills, J. y Clark, M.S. (1982). Exchange and communal relationships. En L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology* (vol.3 pp.121-144). Beverly Hills, CA: Sage.

- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Montaner, J. (1996). *Estructura del mercado turístico*. Editorial: Síntesis.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and Organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mossholder, K.V., Bennet, N. y Martın, C. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Vocational Behavior*, 19, 131-141.
- Myers, D.G. y Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6, 10-19.
- Nauman, S.E. y Bennet, N. (2000). A case of procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Near, J.P. y Miceli, M.P. (1985). Organizational dissidence: the case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Oh, H. (2003). Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality, and value judgments: the case of an upscale hotel. *Tourism Management*, 24, 387-399.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing*, 57, 25-48.
- Oliver, R. L. (1993). A conceptual model of service quality and service satisfaction: Compatible goals, different concepts. En T. A. Swartz, D. E. Bowen, y S. W. Brown (Eds.), *Advances in services marketing and management* (Vol. 2 pp. 65-85). Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Oliver, R. L. y DeSarbo, W. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research*, 14, 495-507.

- Oliver, R. L. y Swan, J. E. (1989a). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. *Journal of Marketing*, 53, 21-35.
- Oliver, R. L. y Swan, J. E. (1989b). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction', *Journal of Consumer Research*, 16, 372-383.
- Olsen, S.O. (2002). Comparative evaluation of the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 240-249.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12 pp.43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ostroff, C. y Bowen, D.E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. En K.J. Klein y S.W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211-266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V.A. y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for further research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V.A. y Berry, L.L. (1988). Servqual: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 2-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70, 201-230.
- Pathak, D. S., Kucukarslan, S. y Segal, R. (1994). Explaining patient satisfaction/dissatisfaction in high blood pressure prescription drug market: an

- application of equity theory and disconfirmation paradigm. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7, 53-73.
- Patterson, P. G. (1993). Expectations and product performance as determinants of satisfaction for a high-involvement purchase. *Psychology & Marketing*, 10, 449-465.
- Patterson, P. G., Johnson, L. W. y Spreng, R. A. (1997). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 4-17.
- Peiró, J.M. (2001). Stressed Teams in Organizations. A multilevel approach to the Study of Stress in Work-Units. En J. Pryce, C. Weilkert y E. Torkelson (Eds.), *Occupational Health Psychology: Europe 2001*, (pp 9-13).European Academy of Occupational Health.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Valcárcel, P. y Ramos, J., (1992). The influence of work-team climate on role stress, tension, satisfaction and leadership perceptions. *European Review of Applied Psychology*, 42, 49-56.
- Peiró, J.M. y González-Romá, V. (2003). Collective stress appraisal in health care units. Does leader-members interaction matter? Trabajo presentado en la VIII European Conference on Organizational Psychology and Health Care, Viena (Austria), 8-11 de octubre.
- Peiró, J.M. y Martínez-Tur, V. (2003). Applied fields: organizations. En R. Fernández Ballesteros (Ed.), *Encyclopedia of Psychological Assessment* (pp.78-83) Londres: Sage.
- Perry, L.S. (1993). Effects of inequity on job satisfaction and self-evaluation in a national sample of African-American workers. *Journal of Social Psychology*, 133, 565-573.
- Price, L.L., Arnould, E.J. y Tierney, P. (1995). Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, 59, 83-97.

- Pines, A.M. (1983). Burnout and the buffering effects of social support. En B.A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human service professions*. New York: Pearmon press.
- Quintanilla, I. y Luna-Arocas, R. (1999). Compra compulsiva y compra patológica. *Informació Psicológica*, 71, 8-20.
- Ramos, J., Gracia, F. y Peiró (1996). Actividad laboral y desempeño. En J.M. Peiró, y F. Prieto, (Ed.), *Tratado de Psicología del trabajo*. Síntesis Psicología.
- Reeves, C.A. y Bednar, D.A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19, 419-445.
- Richins, M. L. y Verhage, B. (1985). Seeking redress for consumer dissatisfaction: The role of attitudes and situational factors. *Journal of Consumer Policy*, 8, 29-43.
- Ross, M. y Sicoly, F. (1979). Egocentric biases in availability and attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 322-336.
- Rust, R. T. y Oliver R. L. (2000). Should we delight the customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 86-94.
- Rust, R.T., Zahorick, A.J. y Keinigham, T.L. (1995). Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, 59, 58-70.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Ediciones OMT.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I.M. y Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being, and task performance among electronic work groups. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Salanova, M., Peiró, J. M. y Schaufeli, W.B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: an extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 1-25.
- Salvaggio, A. N., Schneider, B. y Subirats, M. (2000). *Consensus and climate for service: A reanalysis of Schneider, White and Paul (1998)*. Paper presented at

- the 15th annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, L.A.
- Shapiro, D.L. (1991). The effects of explanations on negative reactions to deceit. *Administrative Science Quarterly*, 36, 614-630.
- Shapiro, D.L., Butter, E.H. y Barry, B. (1994). Explanations: what factors enhance their perceived adequacy? *Organizational behavior and human decision processes*, 58, 346-368.
- Schaubroeck, J.M. y Brown, F.W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 455-460.
- Schaufeli, W.B. y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor y Francis.
- Schaufeli, W.B. y Janczur, B. (1994). Burnout among nurses, a Polish-Dutch comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 95-113.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. y Jackson, S.E. (1996). Maslach burnout inventory – General survey. En C., Maslach, S.E., Jackson y M.P., Leiter, (Eds.), *The Maslach burnout inventory-test manual* (3rd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W.B., Martínez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M. y Bakker, A.B. (2002a). Burnout and engagement in university students. A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002b). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Scheer, L.K., Kumar, N. y Steenkamp, J.E.M. (2003). Reactions to perceived inequity in U.S. and Dutch interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 46, 303-317.
- Schminke, M., Ambrose, M.L. y Cropanzano, R. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85, 294-304.

- Schneider, B. y Bowen, D.E. (1992). Personnel/human resources management in the service sector. *Research in personnel and Human Resources Management*, 10, 1-30.
- Schneider, B., White, S.S. y Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Seligman, M.E.P. y Csikzentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Simmel, G. (1950). *The Sociology of George Simmel*. Kurt, H. Wolff (Ed.). Free Press.
- Simons, T. y Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443.
- Skarlicki, D.P. y Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Skarlicki, D.P. y Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship behavior within labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 2, 161-169.
- Smith, A. K., Bolton, R. N. y Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36, 356-372.
- Spreng, R. A. y MacKoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72, 201-214.
- Stewart, W. P. y Hull, R. B. (1992). Satisfaction of what? Post hoc versus real-time construct validity. *Leisure Science*, 14, 195-209.
- Swan, J. E. y Oliver, R. L. (1989). Postpurchase communications by consumers. *Journal of Retailing*, 65, 516-533.

- Sweeney, P.D. y McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four model of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 55, 23-40.
- Sweeney, P.D., y McFarlin, D.B. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- Taris, T.W., Kalimo, R. y Schaufeli, W.B. (2002). Inequity at work: its measurement and association with worker health. *Work & Stress*, 16, 287-301.
- Tata, J. (2000). Influence of Role and Gender on the Use of Distributive Versus Procedural Justice Principles. *The Journal of Psychology*, 134, 261-268.
- Tata, J. y Bowes-Sperry, L., (1996). Emphasis on distributive, procedural and interactional justice: differential perceptions of men and women. *Psychological Reports*, 79, 1327-1330.
- Tax, S. S., Brown, S. W. y Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62, 60-76.
- Taylor, S. A. y Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationships between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70, 163-178.
- Tepper, B.J. (2001). Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and Interactive Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 197-215.
- Thibaut, J.W. y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T.R., (1989). The psychology of procedural justice: a test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T.R. y Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J.S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Tyler, T.R. y Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. En M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (Vol, 25, pp.115-192). New York: Academic Press.
- Tyler, T.R. y McGraw, K.M. (1986). Ideology and the interpretation of personal experience: procedural justice and political quiescence. *Journal of Social Issues*, 42,115-128.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W.B. y Buunk, B.P. (2001). Burnout and inequity among human service professionals: A longitudinal Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 43-52.
- Van Dyne L., Cummings, L.L. y McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, (Vol 17, pp.215-285). Jai Press Inc., Greenwich.
- Van Horn, J.E., Schaufeli, W.B. y Enzmann, D. (1999). Teacher burnout and lack of reciprocity, *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 91-108.
- Van Horn, J.E., Schaufeli, W.B. y Taris, T.W. (2001). Lack of reciprocity among teachers: Validation of reciprocity indices and their relation to stress and well-being. *Work & Stress*, 15, 191-213.
- Van Montfort, K., Masurel, M. y Van Rijn, I. (2000). Service satisfaction: An empirical analysis of consumer satisfaction in financial services. *Service Industries Journal*, 20, 80-94.
- Van Yperen, N.W. (1998). Information support, equito and burnout: The moderating effect of self-efficacy. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 71, 29-33.
- Van Yperen, N.W. y Buunk, B.P. (1990). A longitudinal study of equity and satisfaction in intimate relationships. *European Journal of Social Psychology*, 30, 287-309.
- Walster, E., Walster, G.W. y Berscheider, E. (1978). *Equity: theory and research*. Boston: Allyn y Bacon.

REFERENCIAS

- Westman, M. y Etzion, D. (1995). Crossover of stress, strain and resources from one spouse to another. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 169-181.
- Westbrook, R. A. (1980). Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *Journal of Consumer Research*, 7, 49-328.
- Wright, T.A. (2003). Positive organizational behavior: An idea where time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Wright, T.A. y Bonett, D.G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499.
- Wright, T.A., y Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. y Berry, L.L., (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1-12.

ANEXOS

ANEXO I: INSTRUMENTOS

1. VARIABLES INCLUIDAS EN EL CUESTIONARIO DE LOS EMPLEADOS.

1.1. Medidas de reciprocidad

Por favor, piense por un momento en las relaciones que mantiene con el hotel en el que trabaja en su conjunto, desde el punto de vista de qué es lo que usted hace por él y qué es lo que obtiene a cambio. Puede tener en cuenta el esfuerzo que realiza en su trabajo, las horas de trabajo y la calidad del trabajo que realiza. Asimismo, puede tener en cuenta el aprecio que recibe, el salario, las oportunidades de desarrollo profesional y las primas. Puede valorar cualquier otro aspecto que considere relevante.

Teniendo en cuenta esto, marque con una cruz el número de la alternativa que mejor defina la relación que mantiene con este hotel:

- | | |
|---|---|
| Hago mucho más por él de lo que recibo a cambio | 1 |
| Hago más por él de lo que recibo a cambio | 2 |
| Lo que hago por él es igual a lo que recibo | 3 |
| Él me da más de lo que yo le ofrezco | 4 |
| Él me da mucho más de lo que yo le ofrezco | 5 |

Por favor, piense por un momento en las relaciones que mantiene con su jefe/a inmediato/a, desde el punto de vista de qué es lo que usted hace por él o ellas y qué es lo que obtiene a cambio. Puede tener en cuenta el esfuerzo que realiza en su trabajo, las horas de trabajo, la calidad del trabajo que realiza, y la comprensión, el apoyo y el aprecio que recibe a cambio. Puede valorar cualquier otro aspecto que considere relevante.

Teniendo en cuenta esto, marque con una cruz el número de la alternativa que mejor defina la relación que mantiene con su jefe/a inmediato/a.

Hago mucho más por él/ella de lo que recibo a cambio	1
Hago más por él/ella de lo que recibo a cambio	2
Lo que hago por él/ella es igual a lo que recibo	3
Él/ella me da más de lo que yo le ofrezco	4
Él/ella me da mucho más de lo que yo le ofrezco	5

Por favor, piense por un momento en las relaciones que mantiene con sus compañeros/as de trabajo, desde el punto de vista de qué es lo que usted hace por ellos/ellas y qué es lo que obtiene a cambio. Puede tener en cuenta la ayuda y el apoyo que se dan unos a otros. Asimismo, puede incluir aspectos relacionados con el intercambio de tareas e información, así como el grado en que se muestran comprensión y aprecio. Puede valorar cualquier otro aspecto que considere relevante.

Teniendo en cuenta esto, marque con una cruz el número de la alternativa que mejor defina la relación que mantiene con sus compañeros/as de trabajo.

Hago mucho más por ellos/ellas de lo que recibo a cambio	1
Hago más por ellos/ellas de lo que recibo a cambio	2
Lo que hago por ellos/ellas es igual a lo que recibo	3
Ellos/ellas me dan más de lo que yo les ofrezco	4
Ellos/ellas me dan mucho más de lo que yo les ofrezco	5

Por favor, piense por un momento en las relaciones que mantiene con sus clientes que atiende, desde el punto de vista de qué es lo que usted hace por ellos o ellas y qué es lo que obtiene a cambio. Puede considerar la rapidez con que responde a sus peticiones, la calidad de servicio con la que les atiende y los favores que pueda hacerles. Asimismo, puede valorar aspectos como el aprecio que le transmiten a usted, el placer que supone la interacción con ellos y las propinas que recibe. Puede valorar cualquier otro aspecto que considere relevante.

Teniendo en cuenta esto, marque con una cruz el número de la alternativa que mejor defina la relación que mantiene con sus clientes.

- Hago mucho más por ellos de lo que recibo a cambio 1
 Hago más por ellos de lo que recibo a cambio 2
 Lo que hago por ellos es igual a lo que recibo 3
 Ellos me dan más de lo que yo les ofrezco 4
 Ellos me dan mucho más de lo que yo les ofrezco 5

1.2. Ítems relacionados con las percepciones de justicia organizacional

A continuación se presentan una serie de afirmaciones que debe valorar teniendo en cuenta cuán justo es con usted el hotel donde trabaja. En cada una de estas afirmaciones debe señalar la alternativa de la escala, que a continuación se detalla, que mejor describa su situación particular en el hotel. Utilice para ello los paréntesis que se presentan.

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

- Tengo una paga justa ()
 Mi sueldo se corresponde con la calidad del trabajo que realizo ()
 Me siento justamente recompensado en mi trabajo ()
 Para las horas de trabajo que realizo, consigo unos ingresos justos en este hotel ()
 Los procedimientos que se siguen en mi hotel para decidir mi retribución y otros ingresos (primas, propinas, etc) son justos ()
 El procedimiento que se usa para evaluar mi trabajo es justo ()

Los procedimientos que se usan en este hotel para situarme en un
puesto de trabajo y/o promocionarme son justos ()

Los procedimientos por los que se me asignan las tareas que realizo con justos ()

Mi jefe inmediato siempre me da una explicación acerca de las decisiones
que toma ()

Mi jefe inmediato me trata con dignidad y respeto ()

Mi jefe inmediato me escucha atentamente cuando le planteo alguna cuestión ()

Mi jefe inmediato es muy sincero conmigo ()

1.3. Ítems relacionados con la experiencia de bienestar en el trabajo

Indique la frecuencia con la que le ocurre lo siguiente en el trabajo. Utilice para
ello la escala que se le presenta a continuación:

Nunca	Alguna vez al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez por semana	Algunas veces por semana	Todos los días
0	1	2	3	4	5	6

Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado ()

Al final de la jornada me siento agotado ()

Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que
enfrentarme a otro día de trabajo ()

El trabajo diario es realmente una tensión para mi ()

Me siento “quemado” por el trabajo ()

Creo que desde que empecé en este puesto he ido perdiendo
el interés por mi trabajo ()

Pienso que he perdido entusiasmo por mi profesión ()

Creo deseo hacer mi trabajo y que no me molesten ()

- Dudo de la importancia de mi trabajo ()
- Pienso que puedo resolver con eficacia los problemas que me surgen en el trabajo ()
- Pienso que estoy haciendo una contribución significativa a los objetivos de este hotel ()
- Creo que soy bueno en mi trabajo ()
- Me siento estimulado cuando logro algo en el trabajo ()
- Creo que he logrado muchas cosas que valen la pena en este trabajo ()
- Creo que tengo confianza en mi eficacia para alcanzar los objetivos ()
- Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar ()
- En mi trabajo me siento lleno de energía ()
- Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando ()
- Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo ()
- Soy muy persistente en mi trabajo ()
- Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo ()
- Mi trabajo es retador ()
- Mi trabajo me inspira ()
- Estoy entusiasmado con mi trabajo ()
- Estoy orgulloso del trabajo que hago ()
- Mi trabajo está lleno de significado y propósito ()
- Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor ()
- El tiempo vuela cuando estoy trabajando ()
- Me dejo llevar por mi trabajo ()
- Me resulta difícil desconectar del trabajo ()
- Estoy inmerso en mi trabajo ()
- Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.

1.4. Ítems relacionados con las conductas extra-rol dirigidas hacia el cliente

Piense en cómo hace su trabajo y exprese su acuerdo con estas afirmaciones:

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Sorprendo a los clientes con un servicio excelente

Hago más por los clientes de lo que resulta habitual

La gran calidad de servicio que presto a los clientes es difícil que la encuentren en otros hoteles

2. VARIABLES INCLUIDAS EN EL CUESTIONARIO DE LOS CLIENTES

2.1. Ítems relacionados con la satisfacción de los clientes

Piense en lo satisfecho que se encuentra al haber elegido este hotel e indíquenoslo usando la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Creo que he hecho una buena elección al escoger este hotel 1 2 3 4 5 6 7
 Estoy contento por haber venido a este hotel 1 2 3 4 5 6 7
 En el futuro, me sentiría bien viniendo a este hotel 1 2 3 4 5 6 7

2.2. Ítems relacionados con las percepciones de justicia de los clientes

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

La calidad de este hotel es buena, en relación al precio pagado 1 2 3 4 5 6 7
 Los servicios e instalaciones ofrecidos son acordes con el precio 1 2 3 4 5 6 7
 El precio de este hotel es adecuado, dada la calidad ofrecida 1 2 3 4 5 6 7
 He sentido frustración porque no entendían lo que pedía 1 2 3 4 5 6 7
 He tenido que esperar mucho para ser atendido 1 2 3 4 5 6 7

He tenido que prestar mucha atención a lo que decían para poder entenderles	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de este hotel proporcionan atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de este hotel tienen una gran preocupación por los clientes	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de este hotel comprenden las necesidades concretas de cada cliente	1	2	3	4	5	6	7

2.3. Ítems relacionados con la confirmación de expectativas de los clientes

Piense en el grado en que este hotel ha satisfecho o no sus expectativas y exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Los problemas han sido menores de lo que esperaba	1	2	3	4	5	6	7
Sus ventajas han sido mayores de lo que esperaba	1	2	3	4	5	6	7
Su calidad ha sido mejor de la que esperaba	1	2	3	4	5	6	7

2.4. Ítems relacionados con la calidad percibida por los clientes

En términos generales la calidad de este hotel es:

Muy Baja	1	2	3	4	5	6	7	Muy Alta
Muy Mala	1	2	3	4	5	6	7	Muy Buena
Horrible	1	2	3	4	5	6	7	Excelente

ANEXO II. RESULTADOS

1. Resultados:***ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EXTRA-ROL CUSTOMER SERVICE:
THE MEDIATING ROLE OF WELL-BEING AT WORK*****Modelo de relaciones directas**

TI DIRECTO
DA NI=18 NO=318 MA=CM
CM FU

3.15 2.47 1.86 0.87 1.06 1.69 1.39 -0.91 -0.96 0.39 0.91 0.26 0.27 0.29 2.28
2.37 2.37 2.36
2.47 3.04 1.99 0.90 1.16 1.70 1.50 -0.87 -0.91 0.37 0.95 0.19 0.26 0.17 1.99
1.95 2.06 2.02
1.86 1.99 2.88 1.07 1.10 1.83 1.30 -0.85 -0.83 0.46 0.92 0.25 0.33 0.15 1.53
1.57 1.60 1.61
0.87 0.90 1.07 2.31 1.81 1.57 1.65 -0.61 -0.65 0.33 0.70 0.12 0.14 0.14 0.56
0.61 0.70 0.55
1.06 1.16 1.10 1.81 2.39 1.70 1.92 -0.60 -0.59 0.37 0.66 0.10 0.20 0.12 0.69
0.64 0.79 0.66
1.69 1.70 1.83 1.57 1.70 3.60 1.88 -0.90 -0.89 0.55 1.23 0.28 0.43 0.51 1.25
1.45 1.39 1.38
1.39 1.50 1.30 1.65 1.92 1.88 2.76 -0.81 -0.80 0.44 0.89 0.06 0.23 0.12 1.06
1.15 1.22 1.03
-0.91 -0.87 -0.85 -0.61 -0.60 -0.90 -0.81 2.28 1.13 -0.45 -0.91 -0.13 -0.26 -0.35 -0.74
-0.80 -0.77 -0.78
-0.96 -0.91 -0.83 -0.65 -0.59 -0.89 -0.80 1.13 1.67 -0.45 -1.02 -0.17 -0.18 -0.41 -0.73
-0.79 -0.80 -0.71
0.39 0.37 0.46 0.33 0.37 0.55 0.44 -0.45 -0.45 0.76 0.73 0.23 0.24 0.28 0.38
0.40 0.40 0.29
0.91 0.95 0.92 0.70 0.66 1.23 0.89 -0.91 -1.02 0.73 1.99 0.52 0.53 0.71 0.84
0.88 0.90 0.81
0.26 0.19 0.25 0.12 0.10 0.28 0.06 -0.13 -0.17 0.23 0.52 1.56 0.92 1.16 0.32
0.38 0.39 0.44
0.27 0.26 0.33 0.14 0.20 0.43 0.23 -0.26 -0.18 0.24 0.53 0.92 1.50 0.85 0.25
0.34 0.27 0.26
0.29 0.17 0.15 0.14 0.12 0.51 0.12 -0.35 -0.41 0.28 0.71 1.16 0.85 2.08 0.40
0.44 0.42 0.42
2.28 1.99 1.53 0.56 0.69 1.25 1.06 -0.74 -0.73 0.38 0.84 0.32 0.25 0.40 3.70
3.18 3.02 3.08
2.37 1.95 1.57 0.61 0.64 1.45 1.15 -0.80 -0.79 0.40 0.88 0.38 0.34 0.44 3.18
3.66 3.11 3.04
2.37 2.06 1.60 0.70 0.79 1.39 1.22 -0.77 -0.80 0.40 0.90 0.39 0.27 0.42 3.02
3.11 3.34 3.00
2.36 2.02 1.61 0.55 0.66 1.38 1.03 -0.78 -0.71 0.29 0.81 0.44 0.26 0.42 3.08
3.04 3.00 3.64

LA
JP2 JP3 JP4 JI2 JI3 JI11 JI4 AG CI VI DE ER1 ER2 ER3 JD1 JD2 JD3 JD4

MO NY=14 NX=4 NK=1 NE=5 PH=FI PS=SY BE=SD,FI GA=FI

LE
JP JI BURNOUT ENGAGEMENT EROL

LK
JD

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1)
FR LY(4,2) LY(5,2) LY(6,2) LY(7,2)
FR LY(8,3) LY(9,3)
FR LY(10,4) LY(11,4)
FR LY(12,5) LY(13,5) LY(14,5)
FR LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1)

ANEXOS

FR PS(1,1) PS(2,2) PS(3,3) PS(4,4) PS(5,5) PS(2,1) PS(4,3)
 FR PH(1,1)
 FR GA(1,1) GA(2,1)
 FR BE(3,1) BE(3,2) BE(4,1) BE(4,2) BE(5,3) BE(5,4)
 PATH DIAGRAM
 OU ML SC TV MI

Number of Input Variables 18
 Number of Y - Variables 14
 Number of X - Variables 4
 Number of ETA - Variables 5
 Number of KSI - Variables 1
 Number of Observations 318

Covariance Matrix to be Analyzed

	JP2	JP3	JP4	JI2	JI3	JII1
JP2	3.15					
JP3	2.47	3.04				
JP4	1.86	1.99	2.88			
JI2	0.87	0.90	1.07	2.31		
JI3	1.06	1.16	1.10	1.81	2.39	
JII1	1.69	1.70	1.83	1.57	1.70	3.60
JI4	1.39	1.50	1.30	1.65	1.92	1.88
AG	-0.91	-0.87	-0.85	-0.61	-0.60	-0.90
CI	-0.96	-0.91	-0.83	-0.65	-0.59	-0.89
VI	0.39	0.37	0.46	0.33	0.37	0.55
DE	0.91	0.95	0.92	0.70	0.66	1.23
ER1	0.26	0.19	0.25	0.12	0.10	0.28
ER2	0.27	0.26	0.33	0.14	0.20	0.43
ER3	0.29	0.17	0.15	0.14	0.12	0.51
JD1	2.28	1.99	1.53	0.56	0.69	1.25
JD2	2.37	1.95	1.57	0.61	0.64	1.45
JD3	2.37	2.06	1.60	0.70	0.79	1.39
JD4	2.36	2.02	1.61	0.55	0.66	1.38

Covariance Matrix to be Analyzed

	JI4	AGO	CI	VI	DE	ER1
JI4	2.76					
AGO	-0.81	2.28				
CI	-0.80	1.13	1.67			
VI	0.44	-0.45	-0.45	0.76		
DE	0.89	-0.91	-1.02	0.73	1.99	
ER1	0.06	-0.13	-0.17	0.23	0.52	1.56
ER2	0.23	-0.26	-0.18	0.24	0.53	0.92
ER3	0.12	-0.35	-0.41	0.28	0.71	1.16
JD1	1.06	-0.74	-0.73	0.38	0.84	0.32
JD2	1.15	-0.80	-0.79	0.40	0.88	0.38
JD3	1.22	-0.77	-0.80	0.40	0.90	0.39
JD4	1.03	-0.78	-0.71	0.29	0.81	0.44

Covariance Matrix to be Analyzed

	ER2	ER3	JD1	JD2	JD3	JD4
ER2	1.50					
ER3	0.85	2.08				
JD1	0.25	0.40	3.70			
JD2	0.34	0.44	3.18	3.66		
JD3	0.27	0.42	3.02	3.11	3.34	
JD4	0.26	0.42	3.08	3.04	3.00	3.64

GOODNESS OF FIT STATISTICS

DEGREES OF FREEDOM = 125
 MINIMUM FIT FUNCTION CHI-SQUARE = 260.64 (P = 0.00)
 NORMAL THEORY WEIGHTED LEAST SQUARES CHI-SQUARE = 254.15 (P = 0.00)
 ESTIMATED NON-CENTRALITY PARAMETER (NCP) = 129.15
 90 PERCENT CONFIDENCE INTERVAL FOR NCP = (87.44 ; 178.63)

MINIMUM FIT FUNCTION VALUE = 0.82
 POPULATION DISCREPANCY FUNCTION VALUE (F0) = 0.41
 90 PERCENT CONFIDENCE INTERVAL FOR F0 = (0.28 ; 0.56)
 ROOT MEAN SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA) = 0.057
 90 PERCENT CONFIDENCE INTERVAL FOR RMSEA = (0.047 ; 0.067)
 P-VALUE FOR TEST OF CLOSE FIT (RMSEA < 0.05) = 0.12

EXPECTED CROSS-VALIDATION INDEX (ECVI) = 1.09
 90 PERCENT CONFIDENCE INTERVAL FOR ECVI = (0.96 ; 1.25)
 ECVI FOR SATURATED MODEL = 1.08
 ECVI FOR INDEPENDENCE MODEL = 13.28

CHI-SQUARE FOR INDEPENDENCE MODEL WITH 153 DEGREES OF FREEDOM = 4174.19

INDEPENDENCE AIC = 4210.19
 MODEL AIC = 346.15
 SATURATED AIC = 342.00
 INDEPENDENCE CAIC = 4295.91
 MODEL CAIC = 565.20
 SATURATED CAIC = 1156.31

NORMED FIT INDEX (NFI) = 0.94
 NON-NORMED FIT INDEX (NNFI) = 0.96
 PARSIMONY NORMED FIT INDEX (PNFI) = 0.77
 COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = 0.97
 INCREMENTAL FIT INDEX (IFI) = 0.97
 RELATIVE FIT INDEX (RFI) = 0.92

CRITICAL N (CN) = 201.31

ROOT MEAN SQUARE RESIDUAL (RMR) = 0.17
 STANDARDIZED RMR = 0.058
 GOODNESS OF FIT INDEX (GFI) = 0.92
 ADJUSTED GOODNESS OF FIT INDEX (AGFI) = 0.89
 PARSIMONY GOODNESS OF FIT INDEX (PGFI) = 0.67

BETA

	JP	JI	BU	EN	EROL
BU	-0.41 (0.08) -5.11	-0.23 (0.08) -2.99	--	--	--
EN	0.33 (0.08) 4.18	0.27 (0.08) 3.44	--	--	--
ER	--	--	0.22 (0.12) 1.81	0.59 (0.02) 4.72	--

GAMMA

	JD
JP	0.79 (0.05) 14.77
JI	0.37 (0.06) 5.91

Modelo de relaciones indirectas

TI INDIRECTO

DA NI=18 NO=318 MA=CM

CM FU

3.15 1.86 2.47 1.69 0.87 1.06 1.39 -0.91 -0.96 0.39 0.91 0.26 0.27 0.29 2.28
 2.37 2.37 2.36
 1.86 2.88 1.99 1.83 1.07 1.10 1.30 -0.85 -0.83 0.46 0.92 0.25 0.33 0.15 1.53
 1.57 1.60 1.61
 2.47 1.99 3.04 1.70 0.90 1.16 1.50 -0.87 -0.91 0.37 0.95 0.19 0.26 0.17 1.99
 1.95 2.06 2.02
 1.69 1.83 1.70 3.60 1.57 1.70 1.88 -0.90 -0.89 0.55 1.23 0.28 0.43 0.51 1.25
 1.45 1.39 1.38
 0.87 1.07 0.90 1.57 2.31 1.81 1.65 -0.61 -0.65 0.33 0.70 0.12 0.14 0.14 0.56
 0.61 0.70 0.55
 1.06 1.10 1.16 1.70 1.81 2.39 1.92 -0.60 -0.59 0.37 0.66 0.10 0.20 0.12 0.69
 0.64 0.79 0.66
 1.39 1.30 1.50 1.88 1.65 1.92 2.76 -0.81 -0.80 0.44 0.89 0.06 0.23 0.12 1.06
 1.15 1.22 1.03
 -0.91 -0.85 -0.87 -0.90 -0.61 -0.60 -0.81 2.28 1.13 -0.45 -0.91 -0.13 -0.26 -0.35 -0.74
 -0.80 -0.77 -0.78
 -0.96 -0.83 -0.91 -0.89 -0.65 -0.59 -0.80 1.13 1.67 -0.45 -1.02 -0.17 -0.18 -0.41 -0.73
 -0.79 -0.80 -0.71
 0.39 0.46 0.37 0.55 0.33 0.37 0.44 -0.45 -0.45 0.76 0.73 0.23 0.24 0.28 0.38
 0.40 0.40 0.29
 0.91 0.92 0.95 1.23 0.70 0.66 0.89 -0.91 -1.02 0.73 1.99 0.52 0.53 0.71 0.84
 0.88 0.90 0.81
 0.26 0.25 0.19 0.28 0.12 0.10 0.06 -0.13 -0.17 0.23 0.52 1.56 0.92 1.16 0.32
 0.38 0.39 0.44
 0.27 0.33 0.26 0.43 0.14 0.20 0.23 -0.26 -0.18 0.24 0.53 0.92 1.50 0.85 0.25
 0.34 0.27 0.26
 0.29 0.15 0.17 0.51 0.14 0.12 0.12 -0.35 -0.41 0.28 0.71 1.16 0.85 2.08 0.40
 0.44 0.42 0.42
 2.28 1.53 1.99 1.25 0.56 0.69 1.06 -0.74 -0.73 0.38 0.84 0.32 0.25 0.40 3.70
 3.18 3.02 3.08
 2.37 1.57 1.95 1.45 0.61 0.64 1.15 -0.80 -0.79 0.40 0.88 0.38 0.34 0.44 3.18
 3.66 3.11 3.04
 2.37 1.60 2.06 1.39 0.70 0.79 1.22 -0.77 -0.80 0.40 0.90 0.39 0.27 0.42 3.02
 3.11 3.34 3.00
 2.36 1.61 2.02 1.38 0.55 0.66 1.03 -0.78 -0.71 0.29 0.81 0.44 0.26 0.42 3.08
 3.04 3.00 3.64

LA
 JP2 JP3 JP4 JI1 JI2 JI3 JI4 AGO CI VI DE ER1 ER2 ER3 JD1 JD2 JD3 JD4
 MO NY=14 NX=4 NK=1 NE=5 PH=FI PS=SY BE=SD,FI GA=FI

LE
 JP JI BURNOUT ENGAGEMENT EROL

LK
 JD

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1)
 FR LY(4,2) LY(5,2) LY(6,2) LY(7,2)
 FR LY(8,3) LY(9,3)
 FR LY(10,4) LY(11,4)
 FR LY(12,5) LY(13,5) LY(14,5)
 FR LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1)
 FR PS(1,1) PS(2,2) PS(3,3) PS(4,4) PS(5,5) PS(2,1) PS(4,3)
 FR PH(1,1)
 FR GA(1,1) GA(2,1) GA(3,1) GA(4,1)
 FR BE(3,1) BE(3,2) BE(4,1) BE(4,2) BE(5,3) BE(5,4) BE(5,1) BE(5,2)
 PATH DIAGRAM
 OU ML SC TV MI

Number of Input Variables 18
 Number of Y - Variables 14
 Number of X - Variables 4
 Number of ETA - Variables 5
 Number of KSI - Variables 1
 Number of Observations 318

Covariance Matrix to be Analyzed

	JP2	JP3	JP4	JI1	JI2	JI3
JP2	3.15					
JP3	1.86	2.88				
JP4	2.47	1.99	3.04			
JI1	1.69	1.83	1.70	3.60		
JI2	0.87	1.07	0.90	1.57	2.31	
JI3	1.06	1.10	1.16	1.70	1.81	2.39
JI4	1.39	1.30	1.50	1.88	1.65	1.92
AGO	-0.91	-0.85	-0.87	-0.90	-0.61	-0.60
CI	-0.96	-0.83	-0.91	-0.89	-0.65	-0.59
VI	0.39	0.46	0.37	0.55	0.33	0.37
DE	0.91	0.92	0.95	1.23	0.70	0.66
ER1	0.26	0.25	0.19	0.28	0.12	0.10
ER2	0.27	0.33	0.26	0.43	0.14	0.20
ER3	0.29	0.15	0.17	0.51	0.14	0.12
JD1	2.28	1.53	1.99	1.25	0.56	0.69
JD2	2.37	1.57	1.95	1.45	0.61	0.64
JD3	2.37	1.60	2.06	1.39	0.70	0.79
JD4	2.36	1.61	2.02	1.38	0.55	0.66

Covariance Matrix to be Analyzed

	J14	AGO	CI	VI	DE	ER1
J14	2.76					
AG	-0.81	2.28				
CI	-0.80	1.13	1.67			
VI	0.44	-0.45	-0.45	0.76		
DE	0.89	-0.91	-1.02	0.73	1.99	
ER1	0.06	-0.13	-0.17	0.23	0.52	1.56
ER2	0.23	-0.26	-0.18	0.24	0.53	0.92
ER3	0.12	-0.35	-0.41	0.28	0.71	1.16
JD1	1.06	-0.74	-0.73	0.38	0.84	0.32
JD2	1.15	-0.80	-0.79	0.40	0.88	0.38
JD3	1.22	-0.77	-0.80	0.40	0.90	0.39
JD4	1.03	-0.78	-0.71	0.29	0.81	0.44

Covariance Matrix to be Analyzed

	ER2	ER3	JD1	JD2	JD3	JD4
ER2	1.50					
ER3	0.85	2.08				
JD1	0.25	0.40	3.70			
JD2	0.34	0.44	3.18	3.66		
JD3	0.27	0.42	3.02	3.11	3.34	
JD4	0.26	0.42	3.08	3.04	3.00	3.64

GOODNESS OF FIT STATISTICS

DEGREES OF FREEDOM = 120

MINIMUM FIT FUNCTION CHI-SQUARE = 253.72 (P = 0.00)

NORMAL THEORY WEIGHTED LEAST SQUARES CHI-SQUARE = 247.96 (P = 0.00)

ESTIMATED NON-CENTRALITY PARAMETER (NCP) = 127.96

90 PERCENT CONFIDENCE INTERVAL FOR NCP = (86.70 ; 177.00)

MINIMUM FIT FUNCTION VALUE = 0.80

POPULATION DISCREPANCY FUNCTION VALUE (F0) = 0.40

90 PERCENT CONFIDENCE INTERVAL FOR F0 = (0.27 ; 0.56)

ROOT MEAN SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA) = 0.058

90 PERCENT CONFIDENCE INTERVAL FOR RMSEA = (0.048 ; 0.068)

P-VALUE FOR TEST OF CLOSE FIT (RMSEA < 0.05) = 0.097

EXPECTED CROSS-VALIDATION INDEX (ECVI) = 1.10

90 PERCENT CONFIDENCE INTERVAL FOR ECVI = (0.97 ; 1.26)

ECVI FOR SATURATED MODEL = 1.08

ECVI FOR INDEPENDENCE MODEL = 13.28

CHI-SQUARE FOR INDEPENDENCE MODEL WITH 153 DEGREES OF FREEDOM = 4174.19

INDEPENDENCE AIC = 4210.19

MODEL AIC = 349.96

SATURATED AIC = 342.00

INDEPENDENCE CAIC = 4295.91

MODEL CAIC = 592.83

SATURATED CAIC = 1156.31

NORMED FIT INDEX (NFI) = 0.94

NON-NORMED FIT INDEX (NNFI) = 0.96

PARSIMONY NORMED FIT INDEX (PNFI) = 0.74

COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = 0.97

INCREMENTAL FIT INDEX (IFI) = 0.97

RELATIVE FIT INDEX (RFI) = 0.92

CRITICAL N (CN) = 199.59

ROOT MEAN SQUARE RESIDUAL (RMR) = 0.16
 STANDARDIZED RMR = 0.056
 GOODNESS OF FIT INDEX (GFI) = 0.92
 ADJUSTED GOODNESS OF FIT INDEX (AGFI) = 0.89
 PARSIMONY GOODNESS OF FIT INDEX (PGFI) = 0.65

BETA

	JP	JI	BU	EN	EROL
BU	-0.45 (0.14) -3.29	-0.22 (0.08) -2.69	--	--	--
EN	0.21 (0.13) 2.61	0.31 (0.08) 3.69	--	--	--
ER	-0.11 (0.15) -0.73	-0.08 (0.09) -0.89	0.21 (0.13) 1.57	0.60 (0.13) 4.66	--

GAMMA

	JD
JP	0.79 (0.05) 14.77
JI	0.37 (0.06) 5.91
BU	0.03 (0.11) 0.28
EN	0.11 (0.11) 1.05
ER	0.17 (0.11) 1.48

2. Resultados:***LINKING ORGANIZATIONAL JUSTICE TO BURNOUT: ARE MEN AND WOMEN DIFFERENT?*****AGOTAMIENTO EMOCIONAL****Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,201(a)	,041	,026	1,4649
2	,412(b)	,169	,147	1,3707
3	,432(c)	,186	,155	1,3646

Coefficientes(a)

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,658E-02	,242		,110	,913
	SEXO01	,465	,180	,157	2,579	,010
	Localización fijos	,211	,188	,070	1,119	,264
	categoria del hotel	-,177	,192	-,056	-,925	,356
		-,345	,199	-,108	-1,731	,085
2	(Constante)	4,228E-02	,227		,186	,853
	SEXO01	,353	,170	,119	2,079	,039
	Localización fijos	,288	,178	,095	1,619	,107
	categoria del hotel	-,262	,182	-,083	-1,441	,151
		-,280	,187	-,088	-1,499	,135
	DIFDISTR	-,028	,074	-,035	-,378	,706
	DIFPROC	-,256	,102	-,266	-2,517	,012
	DIFINTER	-,109	,075	-,104	-1,453	,147
3	(Constante)	5,554E-02	,227		,244	,807
	SEXO01	,350	,169	,118	2,066	,040
	Localización fijos	,320	,178	,105	1,794	,074
	categoria del hotel	-,326	,183	-,103	-1,779	,076
		-,279	,186	-,087	-1,495	,136
	DIFDISTR	-,015	,096	-,019	-,161	,872
	DIFPROC	-,376	,132	-,391	-2,857	,005
	DIFINTER	3,131E-02	,100	,030	,313	,754
	DIFDISG	-,039	,150	-,031	-,262	,793
	DIFPROG	,304	,206	,205	1,477	,141
	DIFINTG	-,333	,153	-,212	-2,179	,030

CINISMO

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,138(a)	,019	,004	1,2392
2	,461(b)	,212	,191	1,1170
3	,474(c)	,225	,195	1,1141

Coeficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-,174	,205		-,853	,395
	SEXO01	,204	,153	,082	1,335	,183
	Localización fijos	,284	,159	,112	1,780	,076
	Localización categoría del hotel	-,061	,162	-,023	-,377	,706
	Localización categoría del hotel	-,059	,168	-,022	-,351	,726
2	(Constante)	-,163	,185		-,881	,379
	SEXO01	8,238E-02	,138	,033	,595	,552
	Localización fijos	,347	,145	,137	2,388	,018
	Localización categoría del hotel	-,109	,148	-,041	-,738	,461
	Localización categoría del hotel	-,001	,152	-,001	-,010	,992
	DIFDISTR	2,396E-02	,061	,035	,395	,693
	DIFPROC	-,249	,083	-,309	-3,003	,003
3	DIFINTER	-,187	,061	-,212	-3,052	,003
	(Constante)	-,159	,185		-,859	,391
	SEXO01	8,083E-02	,138	,033	,585	,559
	Localización fijos	,371	,146	,146	2,547	,011
	Localización categoría del hotel	-,154	,150	-,058	-1,030	,304
	Localización categoría del hotel	2,508E-03	,152	,001	,016	,987
	DIFDISTR	3,823E-02	,078	,056	,488	,626
	DIFPROC	-,332	,108	-,412	-3,086	,002
	DIFINTER	-,077	,082	-,088	-,949	,344
	DIFDISG	-,042	,123	-,039	-,342	,732
DIFPROG	,210	,168	,169	1,250	,212	
DIFINTG	-,257	,125	-,196	-2,061	,040	

AUTOEFICACIA**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,179(a)	,032	,017	,7541
2	,261(b)	,068	,043	,7441
3	,276(c)	,076	,040	,7452

Coefficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	6,227	,125		50,003	,000
	categoría del hotel	2,851E-02	,102	,017	,278	,781
	fijos	,216	,099	,133	2,184	,030
	SEXO01	-,117	,093	-,077	-1,262	,208
	Localización	-,124	,097	-,080	-1,276	,203
2	(Constante)	6,221	,123		50,447	,000
	categoría del hotel	1,236E-02	,102	,008	,122	,903
	fijos	,237	,099	,146	2,385	,018
	SEXO01	-,088	,092	-,058	-,954	,341
	Localización	-,142	,097	-,091	-1,465	,144
	DIFDISTR	5,065E-03	,040	,012	,125	,900
	DIFPROC	5,829E-02	,055	,117	1,052	,294
	DIFINTER	4,823E-02	,041	,089	1,179	,239
3	(Constante)	6,206	,124		50,029	,000
	categoría del hotel	2,206E-02	,102	,013	,216	,829
	fijos	,237	,100	,146	2,359	,019
	SEXO01	-,084	,093	-,055	-,904	,367
	Localización	-,139	,098	-,089	-1,421	,156
	DIFDISTR	5,794E-03	,052	,014	,110	,912
	DIFPROC	7,755E-02	,072	,156	1,078	,282
	DIFINTER	7,468E-02	,055	,138	1,368	,173
	DIFDISG	-,005	,082	-,007	-,056	,955
	DIFPROG	-,048	,113	-,061	-,422	,673
	DIFINTG	-,054	,083	-,067	-,650	,516

3. Resultados:

RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND BUROUT AT THE WORK-UNIT ANALYSIS.

AGOTAMIENTO EMOCIONAL

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.121	.015	-.004	1.15986
2	.524	.275	.239	1.00960
3	.554	.307	.251	1.00149
4	.591	.350	.276	.98508

Coefficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	.221	.230		.963	.338
	TIPOES	.010	.222	.004	.043	.966
	CATEGO	-.306	.244	-.121	-1.252	.213
2	(Constante)	.111	.202		.552	.582
	TIPOES	.151	.202	.065	.745	.458
	CATEGO	-.248	.213	-.098	-1.166	.246
	XDIFJD	-.145	.118	-.169	-1.225	.223
	XDIFJP	-.029	.174	-.029	-.167	.867
	XDIFJI	-.434	.130	-.397	-3.339	.001
3	(Constante)	.656	.322		2.039	.044
	TIPOES	.172	.202	.075	.850	.397
	CATEGO	-.310	.215	-.122	-1.443	.152
	XDIFJD	-.158	.118	-.185	-1.335	.185
	XDIFJP	-.006	.173	-.006	-.035	.972
	XDIFJI	-.550	.148	-.503	-3.702	.000
	ADIJDNEG	.209	.193	.102	1.083	.281
	ADIJPNEG	.042	.224	.019	.186	.853
	ADIJINEG	.323	.252	.152	1.284	.202
	(Constante)	.575	.319		1.806	.074
	TIPOES	.126	.201	.055	.628	.532
4	CATEGO	-.248	.213	-.098	-1.165	.247
	XDIFJD	-.370	.175	-.434	-2.117	.037
	XDIFJP	.239	.218	.235	1.098	.275
	XDIFJI	-.843	.204	-.772	-4.139	.000
	ADIJDNEG	.205	.192	.100	1.065	.289
	ADIJPNEG	.109	.223	.050	.488	.627
	ADIJINEG	.057	.280	.027	.203	.840
	INADIXJD	-.257	.177	-.222	-1.449	.151
	INADIXJP	.188	.175	.160	1.075	.285
	INADIXJI	-.384	.183	-.379	-2.095	.039

CINISMO

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.057(a)	.003	-.016	.93557
2	.623(b)	.388	.359	.74353
3	.649(c)	.421	.375	.73408
4	.654(d)	.428	.363	.74087

Coeficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	.013	.186		.071	.943
	TIPOES	-.093	.179	-.050	-.520	.604
	CATEGO	.058	.197	.028	.293	.770
2	(Constante)	-.091	.149		-.610	.543
	TIPOES	.032	.149	.017	.216	.829
	CATEGO	.117	.157	.058	.746	.457
	XDIFJD	-.114	.087	-.166	-1.312	.192
	XDIFJP	-.077	.128	-.094	-.601	.549
3	XDIFJI	-.402	.096	-.459	-4.203	.000
	(Constante)	.198	.236		.839	.403
	TIPOES	.016	.148	.009	.111	.912
	CATEGO	.057	.157	.028	.359	.720
	XDIFJD	-.110	.087	-.160	-1.264	.209
	XDIFJP	-.073	.127	-.090	-.580	.563
	XDIFJI	-.525	.109	-.599	-4.821	.000
	ADIJDNEG	.087	.141	.053	.619	.537
4	ADIJPNEG	-.219	.164	-.127	-1.332	.186
	ADIJINEG	.424	.185	.249	2.299	.024
	(Constante)	.178	.240		.741	.460
	TIPOES	-.003	.151	-.002	-.019	.985
	CATEGO	.075	.160	.037	.472	.638
	XDIFJD	-.170	.132	-.249	-1.294	.199
	XDIFJP	.031	.164	.038	.187	.852
	XDIFJI	-.607	.153	-.692	-3.960	.000
	ADIJDNEG	.080	.145	.049	.556	.580
	ADIJPNEG	-.196	.167	-.114	-1.172	.244
ADIJINEG	.358	.211	.210	1.697	.093	
INADIXJD	-.073	.133	-.078	-.544	.588	
INADIXJP	.108	.131	.115	.824	.412	
INADIXJI	-.110	.138	-.135	-.795	.429	

AUTOEFICACIA**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.064(a)	.004	-.015	.55215
2	.325(b)	.106	.063	.53073
3	.337(c)	.114	.043	.53628
4	.397(d)	.158	.062	.53084

Coefficientes(a)

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-.009	.109		-.080	.936
	TIPOES	-.049	.106	-.045	-.466	.642
	CATEGO	.057	.116	.047	.487	.627
2	(Constante)	-.036	.106		-.336	.737
	TIPOES	-.025	.106	-.023	-.235	.814
	CATEGO	.078	.112	.065	.694	.489
	XDIFJD	-.011	.062	-.027	-.179	.858
	XDIFJP	-.070	.091	-.146	-.771	.443
3	XDIFJI	-.096	.068	-.186	-1.407	.162
	(Constante)	.063	.172		.363	.717
	TIPOES	-.025	.108	-.023	-.233	.816
	CATEGO	.062	.115	.052	.543	.588
	XDIFJD	-.013	.063	-.033	-.211	.833
	XDIFJP	-.069	.092	-.142	-.742	.460
	XDIFJI	-.133	.080	-.257	-1.673	.098
	ADIJDNEG	.007	.103	.008	.071	.944
	ADIJPNEG	-.023	.120	-.023	-.195	.846
	ADIJINEG	.122	.135	.121	.906	.367
4	(Constante)	.094	.172		.546	.587
	TIPOES	-.036	.108	-.033	-.337	.737
	CATEGO	.049	.115	.041	.429	.669
	XDIFJD	.114	.094	.282	1.210	.229
	XDIFJP	-.058	.117	-.120	-.493	.623
	XDIFJI	-.126	.110	-.243	-1.146	.255
	ADIJDNEG	.016	.104	.017	.157	.876
	ADIJPNEG	-.040	.120	-.040	-.336	.737
	ADIJINEG	.149	.151	.148	.988	.325
	INADIXJD	.175	.096	.320	1.832	.070
	INADIXJP	.069	.094	.124	.735	.464
INADIXJI	.007	.099	.014	.067	.947	

AGOTAMIENTO EMOCIONAL**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.127(a)	.016	-.002	.40631
2	.360(b)	.129	.087	.38777

Coefficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-1.009	.081		-12.524	.000
	TIPOES	-.081	.078	-.101	-1.044	.299
	CATEGO	.072	.086	.081	.845	.400
2	(Constante)	-.683	.120		-5.707	.000
	TIPOES	-.093	.075	-.115	-1.232	.221
	CATEGO	.033	.083	.038	.404	.687
	ADIJDNEG	.104	.073	.145	1.421	.158
	ADIJPNEG	.037	.085	.049	.438	.662
	ADIJINEG	.189	.077	.254	2.456	.016

CINISMO**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.105(a)	.011	-.008	.57374
2	.378(b)	.143	.101	.54186

Coefficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-.629	.114		-5.529	.000
	TIPOES	-.076	.110	-.067	-.695	.488
	CATEGO	-.097	.121	-.078	-.805	.423
2	(Constante)	-.264	.167		-1.581	.117
	TIPOES	-.070	.105	-.061	-.660	.511
	CATEGO	-.122	.116	-.098	-1.055	.294
	ADIJDNEG	-.072	.103	-.071	-.703	.484
	ADIJPNEG	.261	.118	.246	2.209	.029
	ADIJINEG	.218	.108	.208	2.030	.045

AUTOEFICACIA**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.108(a)	.012	-.007	.35569
2	.272(b)	.074	.029	.34923

Coefficientes(a)

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-.562	.071		-7.961	.000
	TIPOES	.028	.068	.039	.405	.687
	CATEGO	-.079	.075	-.102	-1.053	.295
2	(Constante)	-.415	.108		-3.851	.000
	TIPOES	.015	.068	.021	.216	.830
	CATEGO	-.100	.075	-.129	-1.341	.183
	ADIJDNEG	-.022	.066	-.035	-.331	.741
	ADIJPNEG	.015	.076	.023	.197	.844
	ADIJINEG	.160	.069	.246	2.310	.023

4. Resultados:

PERCEIVED RECIPROCITY AND WELL-BEING AT WORK: FAIRNESS OR EGOISTIC PREFERENCE?**RECIPROCIDAD CON LA ORGANIZACION: ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
AGOT	Inter-grupos	38.651	2	19.325	8.694	.000
	Intra-grupos	757.950	341	2.223		
	Total	796.601	343			
CYNISMO	Inter-grupos	9.623	2	4.811	2.836	.060
	Intra-grupos	575.070	339	1.696		
	Total	584.693	341			
VIGOR	Inter-grupos	.388	2	.194	.269	.765
	Intra-grupos	245.084	339	.723		
	Total	245.472	341			
DEDICA	Inter-grupos	12.766	2	6.383	3.230	.041
	Intra-grupos	666.070	337	1.976		
	Total	678.836	339			

RECIPROCIDAD CON SUPERVISORES: ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
AGOT	Inter-grupos	66.093	2	33.046	15.395	.000
	Intra-grupos	731.996	341	2.147		
	Total	798.089	343			
CYNISMO	Inter-grupos	51.654	2	25.827	16.479	.000
	Intra-grupos	531.291	339	1.567		
	Total	582.944	341			
VIGOR	Inter-grupos	4.869	2	2.434	3.369	.036
	Intra-grupos	244.945	339	.723		
	Total	249.814	341			
DEDICA	Inter-grupos	34.362	2	17.181	9.032	.000
	Intra-grupos	641.044	337	1.902		
	Total	675.406	339			

RECIPROCIDAD CON COMPAÑEROS: ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
AGOT	Inter-grupos	.917	2	.458	.197	.821
	Intra-grupos	795.359	342	2.326		
	Total	796.275	344			
CYNISMO	Inter-grupos	.563	2	.281	.164	.849
	Intra-grupos	583.944	340	1.717		
	Total	584.506	342			
VIGOR	Inter-grupos	.735	2	.368	.490	.613
	Intra-grupos	255.197	340	.751		
	Total	255.933	342			
DEDICA	Inter-grupos	11.051	2	5.525	2.811	.062
	Intra-grupos	664.383	338	1.966		
	Total	675.434	340			

RECIPROCIDAD CON CLIENTES: ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
AGOT	Inter-grupos	4.245	2	2.123	.911	.403
	Intra-grupos	782.569	336	2.329		
	Total	786.814	338			
CYNISMO	Inter-grupos	.400	2	.200	.116	.891
	Intra-grupos	577.731	334	1.730		
	Total	578.131	336			
VIGOR	Inter-grupos	2.780	2	1.390	1.871	.156
	Intra-grupos	248.160	334	.743		
	Total	250.940	336			
DEDICA	Inter-grupos	.217	2	.108	.055	.946
	Intra-grupos	653.938	333	1.964		
	Total	654.155	335			

5. Resultados:***JUSTICE PERCEPTIONS AS PREDICTORS OF CUSTOMER SATISFACTION: THE IMPACT OF DISTRIBUTIVE, PROCEDURAL AND INTERACTIONAL JUSTICE*****CLIENTES DEL HOTEL****Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.655(a)	.429	.425	.830
2	.803(b)	.645	.638	.658

Coefficientes(a)

Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2.138	.275		7.772	.000
	DISCO	.265	.040	.331	6.710	.000
	PERFOR	.458	.049	.457	9.264	.000
2	(Constante)	.553	.283		1.956	.051
	DISCO	.108	.034	.744	3.194	.000
	PERFOR	.218	.044	.217	4.978	.000
	DISTR	.426	.043	.475	9.957	.000
	PROCED	.074	.031	.090	2.393	.017
	INTER	.145	.040	.155	3.661	.000

CLIENTES DEL RESTAURANTE**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.794(a)	.631	.628	.747
2	.874(b)	.764	.760	.600

Coefficientes(a)

Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	.497	.235		2.115	.035
	DISCO	.171	.035	.201	4.875	.000
	PERFOR	.780	.048	.675	16.395	.000
2	(Constante)	-.505	.226		-2.231	.026
	DISCO	.109	.029	.127	3.744	.000
	PERFOR	.382	.049	.330	7.17	.000
	DISTR	.398	.041	.387	9.731	.000
	PROCD	.069	.031	.069	2.248	.025
	INTER	.164	.036	.174	4.570	.000