

---

# Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609

---



## Cómo reacciona el personal de hotel cuando observa un trato (in)justo hacia los huéspedes

**Pablo Zoghbi Manrique de Lara**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
[pablo.zoghbi@ulpgc.es](mailto:pablo.zoghbi@ulpgc.es)

**Tomas Fco. Espino Rodríguez**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
[tomasfrancisco.espino@ulpgc.es](mailto:tomasfrancisco.espino@ulpgc.es)

**Rita M. Guerra Báez**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
[rita.guerra@ulpgc.es](mailto:rita.guerra@ulpgc.es)

### RESUMEN

Este artículo sugiere que el personal de hotel ante un trato (in)justo del hotel hacia los clientes atribuye tal trato a la responsabilidad del hotel y, dependiendo que éste sea justo o injusto, aumentaría o disminuiría sus conductas orientadas al cliente (COBs). Los datos fueron recogidos mediante cuestionarios pasados a 204 empleados de ocho hoteles de lujo en las Islas Canarias (España). Para examinar las hipótesis se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales (SEM). No así en el caso de percepciones de justicia distributiva, los resultados muestran que cuanto más justicia procedimental e interpersonal hacia los huéspedes perciban los empleados, más se implican en conductas orientadas al cliente (COBs). Los hallazgos sugieren la necesidad de prevenir episodios de maltrato a los huéspedes por parte del hotel, haciendo especial hincapié en aquellos que son visibles para los empleados, para promover así conductas orientadas al cliente (COBs). Hasta donde nosotros sabemos, este es el primer estudio empírico en donde la justicia organizativa (distributiva, procedimental e interpersonal) dirigida hacia los clientes y las conductas orientadas al cliente (COBs) de los empleados son examinadas conjuntamente en un mismo modelo.

**Palabras clave:** (Mal)trato a los huéspedes de hotel, conductas orientadas al cliente, civismo del empleado, justicia organizativa, terceras partes que observan, intervención de terceras partes.

---

*Fecha de recepción: 11-09-2014*

*Fecha de aceptación: 19-11-2014*

---

# Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609

---



## How hotel staff reacts to guests (un)fair treatment by the hotel

**Pablo Zoghbi Manrique de Lara**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
[pablo.zoghbi@ulpgc.es](mailto:pablo.zoghbi@ulpgc.es)

**Tomas Fco. Espino Rodríguez**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
[tomasfrancisco.espino@ulpgc.es](mailto:tomasfrancisco.espino@ulpgc.es)

**Rita M. Guerra Báez**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
[rita.guerra@ulpgc.es](mailto:rita.guerra@ulpgc.es)

### ABSTRACT

This paper suggests that hotel staff perceiving signs of (un)fair treatment to customers by hotels will make responsible of this to the hotel, and depending on whether that treatment is fair or unfair, they increase or decrease their customer-oriented behaviors (COB). Data were collected from 204 surveyed employees at eight luxury hotels in the Canary Islands (Spain). Structural equation modeling (SEM) was used to test the hypotheses. Results demonstrate that the more employees perceive interactional and procedural justice toward guests, the more they engage in customer-oriented behaviors (COBs). These findings suggest the need to prevent events of guest mistreatment by the hotel, especially those visible to employees, in order to promote customer-oriented behaviors (COBs). This is the first empirical study in which both organizational justice (distributive, procedural, and interactional) and citizenship behaviors (OCBs) both directed at customers (COBs) and performed by employees are modeled together.

**Palabras clave:** Hotel guests' (mis)treatment, customer-oriented behaviors, employee citizenship, organizational justice, third-party observers, third-party intervention

## I. INTRODUCCIÓN

La literatura previa ha estudiado la justicia percibida desde la perspectiva de ‘las terceras partes’. Esta teoría e investigación se centra en escenarios en donde los empleados y clientes actúan como ‘terceras partes’ que observan y reaccionan a actos de (in)justicia perpetrados sobre los demás. Con mayor frecuencia, este enfoque en la literatura de la justicia ha involucrado sólo a ‘iguales’, o sea, i) a empleados observando cómo sus compañeros son tratados por la organización o sus representantes (para una revisión, véase Skarlicki y Kulik, 2005), y ii) cómo clientes presencian el maltrato de otros clientes (p.e., Cowley, 2005). Así, por ejemplo, hay trabajos previos que indican que reacciones de los empleados al (mal)trato de ‘iguales’ (sus compañeros) podrían tomar la forma de conductas que ayudan o dañan a la organización, como fuente de dicha (in)justicia (Zoghbi-Manrique-de-Lara *et al.*, 2014). Finalmente, pero de manera mucho más tímida, el estudio de la justicia percibida desde la perspectiva de las terceras partes se ha desplazado hacia una especie de “enfoque cruzado”, en el que tanto empleados como clientes actúan como observadores del (mal)trato recibido por los otros, y no por ‘iguales’ o miembros de sus propios colectivos (p.e., Skarlicki y Kulik, 2005). Reacciones sustanciales a este tipo de situaciones ‘cruzadas’ contemplan, por ejemplo, cómo clientes que presencian el maltrato del personal en una compañía desisten de comprar sus productos (p.e., Skarlicki, Ellard y Kelln, 1998) o intentan dañar su reputación o su ventaja competitiva (p.e., Bies y Greenberg, 2002; Zoghbi-Manrique-de-Lara *et al.*, 2013b).

El personal de hotel actúa a menudo como observador de encuentros de servicio de huéspedes durante su estancia en el hotel. Si un empleado percibe señales de, ¿cómo reaccionaría? Desafortunadamente, este escenario en donde un empleado o cliente observa el trato (in)justo recibido por el otro, no se ha investigado suficientemente. Aunque esta desatención de la literatura es menor en lo concerniente a clientes que presencian la (in)justicia infligida a empleados de servicio (p.e., Skarlicki, Ellard y Kelln, 1998; Bies y Greenberg, 2002; Zoghbi-Manrique-de-Lara *et al.*, 2013), no ocurre lo mismo cuando nos referimos a estudios que hayan examinado modelos en donde el personal de una organización sea testigo de un (mal)trato al cliente por parte de la propia organización (Greenbaum *et al.*, 2013, es una rara excepción). Como resultado, a la vista de este vacío en la literatura organizativa, absoluto en encuentros de servicio acaecidos en la industria hotelera, el presente estudio intentará arrojar luz sobre esta cuestión. Una de las respuestas más frecuentes de los empleados a las percepciones de justicia organizativa hacia uno mismo, o justicia organizativa convencional en donde es el mismo empleado el que recibe el agravio por parte de la organización, es la conducta organizativa cívica (*organizational citizenship behavior*, OCB) (para revisiones meta-analíticas véase, p.e., Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; LePine *et al.*, 2002; Podsakoff *et al.*, 2000; Podsakoff *et al.*, 2009). La conducta organizativa cívica (en adelante, OCB) es una actuación del empleado frecuente y beneficiosa para la organización, que incluye

conductas voluntarias y discrecionales que permiten a los empleados asistir de forma proactiva a sus compañeros, proporcionándoles formas de lograr una mayor calidad en el servicio (Getty y Getty, 2003), e incrementando así la eficiencia operativa (Dunlop y Lee, 2004; Ehrhart *et al.*, 2006; Koys, 2001; Podsakoff *et al.*, 1997; Podsakoff y MacKenzie, 1994; Walz y Niehoff, 2000). En los diversos estudios publicados por parte de investigación reciente sobre servicio hotelero, entre las conductas discrecionales, la OCB es con mucho la que más atención ha recibido (p.e., Chiang y Hsieh, 2012; Ma *et al.*, 2013; Nadiri y Tanova, 2010; Ho y Gupta, 2012; Yen y Teng, 2013). Estas conductas serán estudiadas en este artículo como las reacciones que los empleados podrían llevar a cabo ante las percepciones de trato (in)justo de los huéspedes por parte del hotel.

Aunque la OCB convencional es capaz de aumentar la satisfacción del cliente (Podsakoff *et al.*, 2009), las conductas orientadas al cliente (*customer-oriented behaviors*, COBs) parecen ser especialmente útiles para lograr la satisfacción del cliente con el servicio, particularmente en los servicios hoteleros donde los clientes están alojados e interactúan con los empleados durante sus estancias en el hotel. Como afirma Oliver (1980), un elemento clave en la excelencia del servicio es esa conducta del empleado que va más allá de sus obligaciones con sus tareas, no sólo cumpliendo (sino excediendo) las expectativas del cliente. Podsakoff y MacKenzie (1997) y Podsakoff *et al.* (2000) fueron los primeros en sugerir la idea de las OCBs dirigidas a los clientes o, como ellos las denominan, las conductas orientadas al cliente (en adelante, COBs). Así, Borman y Motowidlo (1993:90) afirman que “las organizaciones de servicio tienen especiales obligaciones sobre aspectos relacionados con el trato a los clientes y con las personas ajenas a la organización”. Organ, Podsakoff y MacKenzie (2006:221) definen las COBs como aquellas “conductas extra-rol dirigidas al cliente, tales como mediar entre el cliente y otros estamentos de la organización, para referenciar productos o servicios de otras empresas y dar a los clientes información acerca de la propia empresa”. A pesar de la aparente relevancia que las COBs pueden jugar en los encuentros de servicio hoteleros, en mayor medida incluso que los OCBs convencionales, sólo un limitado número de estudios en la literatura de conductas cívicas ha prestado atención a las COBs (excepciones incluyen, Bettencourt y Brown, 1997; Bettencourt y Brown, 2003; Bettencourt, Brown y MacKenzie, 2005; Bettencourt *et al.*, 2001; Chou y Lopez-Rodriguez, 2013; Dimitriades, 2007, y algunos otros). El *gap* llega a ser total cuando encontramos que ninguno de los dos estudios sobre COBs llevado a cabo en hoteles (Ma *et al.*, 2013; Ho y Gupta, 2012, dos raras excepciones) versa sobre el (mal)trato al cliente observado por el personal como posible origen de esas COBs. Por tanto, este artículo busca también examinar si la observación del personal de un hotel de (mal)trato al cliente es un antecedente de las COBs.

En resumen, este estudio tiene como objetivo examinar un modelo conjunto de justicia organizativa y conducta cívica (OCB) dirigida a los clientes (COBs) pero desempeñada por empleados. La literatura de terceras partes sugiere que los individuos responden de forma similar como observadores de (in)justicia y como víctimas de esa

(in)justicia, es decir, las reacciones de los empleados a la (in)justicia de otros son similares a las reacciones a la justicia hacia uno mismo, sólo que menos intensa (para una revisión, véase Skarlicki y Kulik, 2005). Por otro lado, la teoría e investigación previas han argumentado que los empleados que perciben un trato justo desarrollan una obligación personal de promover el bienestar de la organización, llevándoles a comprometerse con OCBs convencionales, que favorecen a la organización (Lee y Allen, 2002; Zhang y Agarwal, 2009). Combinando ambas ideas, como las COBs también son útiles para las organizaciones, este artículo sugiere que el personal podría también usar las COBs para favorecer a ese “hotel justo” con los clientes. Al final, en un intento de corresponder al hotel, los empleados podrían también mostrar COBs.

Antes de comprobar nuestras predicciones sobre los efectos principales de la justicia hacia los huéspedes sobre las COBs (en los términos habituales de justicia distributiva, procedimental e interpersonal), proporcionaremos evidencias empíricas de que las dimensiones de justicia hacia los huéspedes, inéditas hasta el presente estudio, forman tres dimensiones distintas tal y como sucede en la literatura convencional de justicia. Finalmente, discutiremos las implicaciones teóricas y prácticas que se deriven de los hallazgos.

## II. REVISIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS

La mayoría de los escenarios de servicio incluyen al menos dos actores: la persona que proporciona el servicio y el cliente. Recientemente, un gran número de estudios ha prestado atención al rol que puede desempeñar la justicia percibida en el éxito de los encuentros de servicio. La literatura de justicia ha tratado estos encuentros generalmente centrándose en el punto de vista de la víctima, o justicia hacia uno mismo, es decir, a) en empleados que sufren ‘en su propia piel’ un trato (in)justo por parte de su organización (p.e., Cohen-Charash y Spector, 2001; Greenberg, 1990, 2002; Masterson *et al.*, 2000; Moorman, 1991; Weaver y Treviño, 1999), incluso por parte de sus propios clientes (Ho y Gupta, 2012); y en b) clientes que sufren ‘en su propia piel’ un trato (in)justo por parte del proveedor de servicio (Chebat y Slusarczyk, 2005; Dewitt, Nguyen y Marshall, 2008; Karande, Magnini y Tam, 2007; Karatepe, 2006; Kim, Kim y Kim, 2009; Ok, Back y Shanklin, 2005; Wirtz y Kum, 2004; Yi y Gong, 2008).

Dennis Organ (1988) definió la OCB como esa conducta individual que es voluntaria y discrecional y que puede promover la eficacia global de la organización. En 1997, sin embargo, de acuerdo con el concepto de Borman y Motowidlo (1993) de ‘rendimiento de contexto’, Organ (1997:95) cambió su definición para ahora decir que la OCB es “esa actuación que respalda el entorno social y psicológico en el que el ‘rendimiento de tarea’ tiene lugar”. Estos cambios en la concepción de la OCB también incluyen su naturaleza multidimensional. Así, numerosas delineaciones han identificado múltiples facetas del constructo de la OCB. Organ (1988) identificó la concienciación, la deportividad, la virtud

cívica, la cortesía y el altruismo como las cinco dimensiones claras de la OCB. Sin embargo, pocos años después, Williams y Anderson (1991) dividieron la OCB en sólo dos tipos: conducta dirigida principalmente a los individuos dentro de las organizaciones (OCB-I) y conducta que está más preocupada con la ayuda a la organización en su conjunto (OCB-O). Un ejemplo de esta conducta cívica del empleado dirigida a la organización (OCB-O) sería el defender a la organización cuando otros empleados la critican, mientras que en el caso de la conducta cívica interpersonal (OCB-I), el ayudar a los compañeros con su trabajo.

Aunque hace más de una década que las COBs se sugirieron como una dimensión adicional de la OCB (Podsakoff y MacKenzie, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000), estas conductas han recibido poca atención en la investigación posterior. Bettencourt y Brown (1997) consideraron las COBs como una OCB orientada al servicio, que incluye i) el servicio extra-rol al cliente, ii) el servicio in-rol al cliente, y iii) la cooperación. Más recientemente, Bettencourt, Gwinner y Meuter (2001) indicaron tres dimensiones de esta OCB orientada al servicio (COBs): lealtad, prestación de servicio y participación.

La orientación al cliente ha sido descrita en la literatura de *marketing* usando diversos términos, tales como la mentalidad hacia el cliente (Kennedy *et al.*, 2002) u orientación a las ventas-orientación al cliente (sales orientation-customer orientation, SOCO) (Saxe y Weitz, 1982). Saxe y Weitz (1982), y otros sostienen que la orientación al cliente es la disposición del proveedor del servicio para adaptar su servicio a la situación particular del cliente (p.e., necesidades, problemas, circunstancias especiales, entre otros). Otros investigadores conceptualizan la orientación al cliente en términos de la conducta del empleado en la entrega de un servicio excelente al cliente: conducta pro-social y servicio al cliente extra-rol (Lee *et al.*, 2006; Winsted, 2000), así como lealtad hacia la organización, compromiso con el servicio y participación (Bettencourt *et al.*, 2001). Este estudio se basará en esta última conceptualización de las COBs; o sea, más que una predisposición del prestador individual del servicio, la orientación de los empleados al cliente consistirá en conducta constatada desplegada por el personal de servicio durante los encuentros de servicio. En otras palabras, las COBs son estudiadas como conductas extra-rol dirigidas al cliente que dan lugar a clientes satisfechos al servir de enlace entre el cliente y el personal de la organización (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006). Ejemplos de ítem de COBs operados de esta forma serían: “Me desvíe de mi camino para orientar a huéspedes que están perdidos por los pasillos, aunque ello no se me requiera por mi trabajo” y “Empleo tiempo en ayudar a huéspedes que tienen problemas personales, aunque ello no sea mi responsabilidad”, entre otros.

¿De qué manera la justicia hacia los huéspedes conduciría a los empleados a aumentar sus COBs? Existe un amplio consenso en la literatura en que la motivación en los encuentros de servicio es el resultados de tres fuerzas que conducen al empleado a conductas de servicio a clientes (Hennig-Thurau, 2004; Kim, 2009). Estas son, a) la valencia positiva de estas conductas y las consecuencias que tienen para los empleados; b)

la auto-percepción del empleado de ser capaz de comportarse con orientación al cliente; y c) las expectativas de los empleados de alcanzar el resultado deseado (p.e., clientes felices, recompensas de la empresa) (Kim y Ok, 2010). En la medida en que el personal percibe la justicia hacia los huéspedes, es probable que tenga una mayor valencia positiva de COBs, en tanto que puede suponer son conductas apreciadas por un 'hotel justo' con sus clientes (Bettencourt y Brown, 1997). También, las COBs pueden proporcionar al personal consecuencias positivas para su trabajo, ya que les permite mantener dinámicas de intercambio social con su hotel positivas para ellos (Blau, 1964; Kim y Ok, 2010). Así, cuando perciben un trato justo a los huéspedes, la motivación primaria de los empleados puede ser favorecer a la organización en conjunto mediante OCB-O, es decir OCB convencionales dirigidos a la organización. (Williams y Anderson, 1991). Ello podría ser un contraargumento para nuestras predicciones, puesto que las COBs no van dirigidas directamente a la organización. Sin embargo, investigaciones previas en comportamiento organizativo sugieren que los focos elegidos para ayudar y las entidades al final realmente ayudadas, pueden no siempre coincidir (Ambrose et al., 2002; O'Learly-Kelly et al., 1996). Así, los empleados pueden 'desplazar' la dirección de sus conductas ayudando a la organización a través de sus clientes o bien, ayudando al hotel como fuente de la justicia, podrían también sentirse motivados a ayudar a huéspedes mediante COBs.

Además de la valencia positiva (Hennig-Thurau, 2004; Kim, 2009), la motivación para las COBs dependería de los medios y oportunidades que proporciona el contexto laboral al personal para actuar exitosamente de una manera cívica (Kim y Ok, 2010). Por ejemplo, Puccinelli (2006) sostiene que el personal que tiene la habilidad de tratar el estado de ánimo del cliente es más capaz de ajustarse a las emociones del cliente y, por tanto, proporcionarle un mejor servicio (véase también, Kang y Hyun, 2012). De forma parecida, las COBs pueden proporcionar la habilidad de ofrecer un mejor servicio al cliente (Patterson *et al.*, 2005), creando medios y oportunidades alternativos para interactuar exitosamente con ellos (p.e., el ayudar voluntariamente al huésped que está perdido en los pasillos). En otras palabras, las COBs como conducta que excede de los mínimos del servicio convencional pueden aumentar los medios y oportunidades del personal para lograr la excelencia en el servicio.

Los argumentos anteriores nos llevan a pensar como razonable y probable que las COBs hagan más fácil que el empleado exprese su gratitud hacia un 'hotel justo' que, tratando a sus clientes bien, haga más agradable los encuentros de servicio y el trabajo en general. Por tanto,

*Hipótesis 1a:* Las percepciones de los empleados de la justicia distributiva hacia los huéspedes estará asociada positivamente con COBs.

*Hipótesis 1b:* Las percepciones de los empleados de la justicia procedimental hacia los huéspedes estará asociada positivamente con COBs.

*Hipótesis 1c:* Las percepciones de los empleados de la interpersonal hacia los huéspedes estará asociada positivamente con COBs.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Encuestados

Las hipótesis se examinaron con los datos obtenidos de encuestas (ver Tabla 1) realizadas a empleados de ocho hoteles de lujo en las Islas Canarias en España durante la primavera de 2012. Los investigadores eligieron hoteles de lujo para la muestra porque el éxito en el servicio al cliente es una prioridad más alta para estos hoteles que para otros para el mantenimiento de relaciones con los huéspedes a largo plazo. Los empleados cumplían con el criterio de haber trabajado seis o más meses en el hotel, de forma que hubieran pasado por un periodo de socialización. La muestra estaba compuesta por un 45.6% de hombres y un 54.4% de mujeres. El 44.6% tenía menos de 35 años, y el 3.4% tenía 55 años o más. Además, el 55.4% eran empleados con contrato fijo y el resto era personal temporal. Finalmente, el 19.6% de los encuestados tenía sólo estudios primarios.

#### 3.2. Marco de la investigación

Las Islas Canarias constituyen un importante destino turístico de sol y playa en España, recibiendo la isla de Gran Canaria alrededor de 3.23 millones de turistas extranjeros al año. Los países europeos son sus principales mercados: los turistas británicos y alemanes representan el 41% del total, los escandinavos el 28%, siendo el 31% restante de otras nacionalidades. Hay 56,841 camas hoteleras y 72,758 camas no hoteleras en los municipios turísticos de la isla (Gobierno de Canarias, Consejería de Turismo, 2012). Los hoteles de cuatro y cinco estrellas representan el 50% de los hoteles de Gran Canaria. En la muestra, las habitaciones del hotel oscilaban entre 88 y 676, con una media de 343 habitaciones por hotel. Cuatro de los hoteles de la muestra estaban gestionados por cadenas internacionales.

#### 3.3. Diseño del cuestionario y procedimiento

Dada su ausencia en la literatura previa, tuvimos que elaborar escalas para la medida de la justicia hacia los huéspedes. Los ítems se obtuvieron a partir de las bases teóricas y empíricas disponibles en la literatura sobre justicia convencional (para revisiones meta-analíticas véase, por ejemplo, Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001). Se siguieron las recomendaciones de Schriesheim *et al.* (1993) para el número de ítems por escala (de 4 a 6) y para el escalamiento del ítem. Siguiendo las sugerencias de Hinkin (1998), las correlaciones inter-ítem de las variables y las cargas factoriales fueron mayores que .4, y la varianza explicada por cada uno de los ítems fue mayor que el 60%. Se hizo un pre-test con un pequeño número de cuestionarios, resultando satisfactorio.



Los 218 cuestionarios fueron distribuidos personalmente en cinco hoteles de cuatro estrellas y tres hoteles de cinco estrellas cubriendo porcentajes muy similares de empleados (del 16 al 22%). El proyecto de investigación recibió la aprobación previa de la dirección de los hoteles. El trabajo de campo se realizó mediante encuestas aleatorias durante el tiempo de trabajo y en distintos lugares y situaciones del hotel, para evitar sesgos en las respuestas debido a condiciones contextuales no controladas. Los cuestionarios eran completados por los trabajadores, siguiendo las indicaciones del encuestador cuando era necesario. No se ofreció un incentivo a los encuestados por participar. Se obtuvieron 204 respuestas válidas después de que seis cuestionarios fueran descartados por cumplimentación incorrecta y ocho por arrojar información incoherente.

### **3.4. Medidas**

Los ítems fueron puntuados en una escala tipo Likert de siete puntos, desde 1 (nada de acuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo) ---y en el caso de las COBs de 1 (nunca) a 7 (siempre). Los ítems se presentan en la Tabla 1. Los valores de las alfas de Cronbach aparecen en la diagonal principal de la matriz de correlaciones (Tabla 2).

#### *3.4.1. Justicia percibida hacia los huéspedes*

La justicia percibida es un concepto multifacético enraizado en la teoría de la equidad de Adams (1963). Está compuesto por tres dimensiones: justicia distributiva, procedimental e interpersonal. La justicia distributiva hacia los huéspedes se midió con una escala de cinco ítems construida por los autores, adaptando escalas de la literatura sobre justicia convencional para que pongan el foco en los clientes (p.e., Karatepe, 2006; Smith *et al.*, 1999). La justicia distributiva con los huéspedes incluye percepciones de los empleados sobre la medida en que los huéspedes han sido justamente compensados por sus hoteles. Ejemplos de ítems son: “He observado que lo que los huéspedes reciben del hotel es equitativo y justo”, “Los clientes reciben del hotel lo que se merecen”.

La justicia procedimental hacia los huéspedes fue valorada por una escala de cuatro ítems adaptada de las escalas de justicia procedimental convencional desarrolladas por Blodgett *et al.* (1997) y Karatepe (2006). La justicia procedimental para los huéspedes captura las percepciones de justicia de los procedimientos que la organización usa para con los huéspedes. Ejemplos de estos ítems son: “Las sugerencias y problemas de los huéspedes son manejados de manera muy oportuna”, “Los clientes pueden hacer reclamaciones por escrito o por cualquier otro medio”.

La justicia interpersonal hacia los huéspedes fue medida con cuatro ítems elaborados por los autores. Después de revisar la literatura, se combinaron ítems de Severt (2002) y Smith *et al.* (1999). Los ítems finales incluyen: “He observado que mi hotel

ha sido honesto con los huéspedes”, “El hotel trata a los huéspedes de una manera sincera y abierta”.

Se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio (AFE) para examinar la estructura factorial subyacente de los nuevos ítems de “justicia hacia los huéspedes”, usando un análisis de componentes principales con rotación varimax. Tres factores con alrededor de un 76% de la varianza, fueron interpretados. El punto de corte para incluir los ítems en cada factor fue establecido en .2. El primer factor, la justicia interpersonal hacia los huéspedes, está compuesto por cuatro ítems ( $\alpha=.933$ ). El segundo factor, la justicia procedimental hacia los huéspedes, incluye tres ítems ( $\alpha=.859$ ), y el tercer factor, la justicia distributiva hacia los huéspedes, tiene tres ítems ( $\alpha=.786$ ). Los resultados del AFE, junto con los detalles de las tres dimensiones de justicia exploradas, se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1. Resultados del análisis factorial exploratorio (AFE) para la justicia organizativa.**

	F1	F2	F3
<i>(F1) Justicia interpersonal hacia los huéspedes</i>			
<i>(Valor propio = 8.2; Varianza explicada % = 29.8; <math>\alpha</math> = .933)</i>			
He observado que mi hotel...			
Trata a los huéspedes de una manera sincera y abierta	<b>.885</b>	.272	.215
Muestra preocupación por los derechos de los huéspedes como clientes	<b>.863</b>	.270	.218
Trata a los huéspedes con amabilidad y consideración	<b>.856</b>	.204	.279
Ha sido honesto con los huéspedes	<b>.676</b>	.424	.361
<i>(F2) Justicia procedimental hacia los huéspedes</i>			
<i>(Valor propio = 2.3; Varianza explicada % = 25.2; <math>\alpha</math> = .859)</i>			
Los clientes pueden hacer reclamaciones por escrito o por cualquier otro medio	.146	<b>.878</b>	.142
Mi hotel opera con procedimientos regulados que facilitan la estancia del cliente	.360	<b>.735</b>	.351
Las sugerencias y problemas de los huéspedes son manejados de manera muy oportuna	.377	<b>.660</b>	.421
Como norma, mi hotel solicita al cliente su opinión, que es considerada por la dirección(*)	.461	.544	.376
<i>(F3) Justicia distributiva hacia los huéspedes</i>			
<i>(Valor propio = 1; Varianza explicada % = 21.3; <math>\alpha</math> = .786)</i>			
Los clientes reciben del hotel lo que se merecen	.169	.234	<b>.848</b>
Lo que los huéspedes reciben del hotel es equitativo y justo	.343	.276	<b>.768</b>
Los clientes reciben del hotel lo que han contratado	.433	.459	<b>.661</b>
Los clientes en cola para un servicio son tratados igualmente(*)	.400	.563	.466
Los clientes que hacen quejas son tratados por igual por mi hotel(*)	.397	.424	.429
<i>(*) Estos ítems fueron eliminados al no cargar adecuadamente en sus factores</i>			
<i>Las cargas factoriales en negrita están por encima del punto de corte .2 en valores absolutos</i>			
<i>Varianza total explicada % = 76.283</i>			
<i>Kaiser-Meyer-Olkin = .946</i>			
<i>Rotación varimax</i>			
<i>Test de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado approx. = 2,169.182; gl = 78; Sig. = .000)</i>			

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.2. Conductas orientadas al cliente (COBs)

Las COBs se midieron usando una escala de cuatro ítems ( $\alpha=.708$ ) elaborada por los autores, basada en la de Lee y Allen (2002) para medir la conducta cívica interpersonal (OCB-I). Como Lee y Allen (2002) estudiaron la OCB-I dirigida a los compañeros específicamente, algunos ítems fueron redactados de nuevo, cambiando “compañeros” por “huéspedes”. Por ejemplo, “Voluntariamente ayudo a los huéspedes del hotel que tienen problemas personales”. Otros ítems, sin embargo, fueron más difíciles de adaptar cambiando solamente el sujeto a quien iba dirigida la conducta. Partiendo también de la escala de OCB-I de Lee y Allen (2002), se generaron, por tanto, tres nuevos ítems: “Voluntariamente muestro un interés educado y sincero por los clientes, más allá de lo que el hotel requiere de mí como empleado/a”, “Me desví de mi camino para orientar a huéspedes que están perdidos por los pasillos, aunque ello no sea parte de mi trabajo”, y “Voluntariamente dedico tiempo extra a satisfacer las necesidades de los clientes, aunque el hotel no me lo exija”.

### 3.4.3 Variables de control

Basándonos en la literatura previa, el género (1=hombre, 2=mujer) y la edad (1=hasta 25 años; 2=entre 25 y 35 años; 3=entre 36 y 45 años; 4=entre 46 y 55 años; 5=más de 55 años) podrían covariar con nuestras variables (p.e., Aquino *et al.*, 2004). Las variables de control se incorporaron al modelo como variables *stand-alone* (esto es, no como indicadores formando parte del modelo). Este procedimiento permite un efecto estructural en todos los factores exógenos y endógenos del modelo, pero no en las medidas individuales el modelo (Hancock y Mueller, 2006).

## IV. Análisis y resultados

Los datos recogidos fueron analizados utilizando el paquete estadístico SPSS para las ciencias sociales, y los modelo de ecuaciones estructurales (SEM) se operaron usando AMOS 19.0. Después de que todos los ítems de justicia del estudio fueran analizados factorialmente (AFE), los que cargaron suficientemente y formaron parte de componentes interpretables fueron promediados. Estos definen las variables independientes del modelo tal y como se muestra en la Figura 1. Los ítems de las COBs fueron promediados directamente y definen la variable dependiente. La Tabla 2 muestra las medias, desviaciones típicas, fiabilidades y correlaciones ( $r$ ) de la escala. Los resultados del análisis de correlaciones sugieren que, en general, las variables del estudio están significativamente correlacionadas en las direcciones esperadas. Modelos de ecuaciones estructurales (SEM) se utilizaron para comprobar las hipótesis, dado que es una poderosa herramienta para analizar relaciones causales en estudios no experimentales (p.e., Bernroider y Stix, 2006; Bueno y Salmeron, 2008; Ghapanchi, 2013). Los índices usados

incluyen el de ajuste comparativo (CFI), ajuste normalizado (NFI), Tucker-Lewis (TLI), ajuste incremental (IFI), y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA).

**Tabla 2. Medias, desviaciones típicas, correlaciones y fiabilidades**

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	7
1. Género	1.56	1.27	----					
2. Edad	2.74	0.98	-.066	----				
3. Justicia distributiva hacia los	5.66	1.28	-.047	-.009	(.786)			
4. Justicia procedimental hacia los	5.78	1.24	.006	.008	.665**	(.859)		
5. Justicia interpersonal hacia los	6.14	1.06	.035	.019	.624**	.680**	(.933)	
7. COBs	6.46	0.65	.116	.020	.218*	.335**	.374**	(.708)

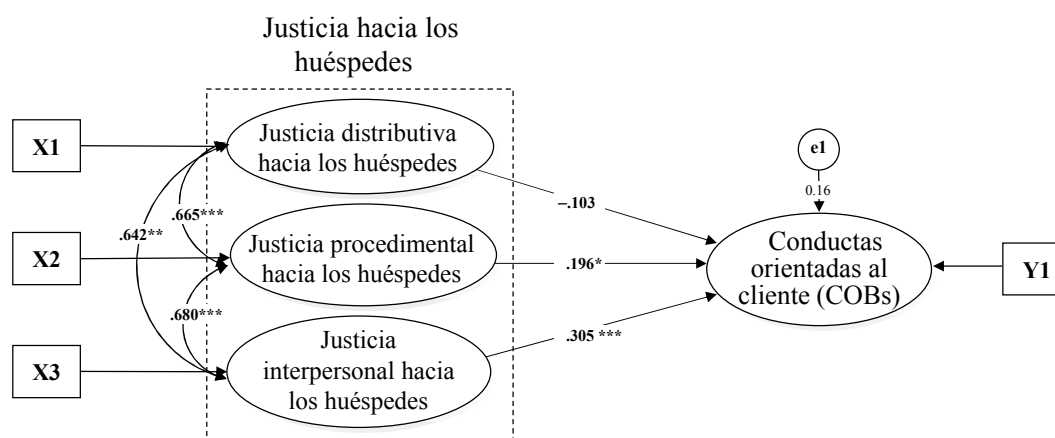
Nota. Los números entre paréntesis de la diagonal son los coeficientes alfa.

N = 204. \*  $p < .01$ ; \*\*  $p < .001$ .

Elaboración propia

Dado que el género y la edad se incorporaron como variables de control *stand-alone* (es decir, no como indicadores causa o efecto), y los grados de libertad sin las variables de control es cero, el SEM logró el mínimo, y el nivel de probabilidad no puede ser calculado para el modelo por defecto (véase Figura 1). Sin embargo, la probabilidad del modelo no es significativa ( $p=.781$ ), sugiriendo un buen ajuste. Se obtiene apoyo también para las hipótesis (véase Figura 1) por la vinculación significativa entre la justicia interpersonal hacia los huéspedes y las COBs ( $B=.305$ ;  $p<.001$ ), y entre la justicia procedimental hacia los huéspedes y las COBs ( $B=.196$ ;  $p<.05$ ). Estos patrones apoyan la Hipótesis 1b y 1c. Sin embargo, la Hipótesis 1a obtiene escaso apoyo (véase la Figura 1) por la relación no significativa entre la justicia distributiva hacia los huéspedes y las COBs

**Figura 1. Modelo SEM de justicia hacia los huéspedes y conductas orientadas al cliente.**



( $B=-.103$ ;  $p$  n.s.).

Nota: Incorporamos el género y la edad como variables de control *stand-alone* directamente en el modelo (o sea, con el camino estructural para todos los factores exógenos y endógenos).

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

N = 204; Cmin = 5.585;  $df = 9$ ;  $p = .781$ ; CFI = 1; IFI = 1; NFI = .98; TLI = 1; RMSEA = 0

Elaboración propia

## V. Discusión

Dada la escasa atención empírica prestada hasta la fecha a la intervención de terceras partes (tanto clientes como empleados) en episodios de justicia en el sector hotelero (raras excepciones incluyen Zoghbi-Manrique-de-Lara *et al.*, 2013), este artículo parece capaz de presentar, en primer lugar, las percepciones de los empleados de justicia hacia huéspedes como una “nueva forma” de justicia organizativa capaz de llevar a los empleados a desempeñar COBs. En congruencia con las sugerencias de teorías e investigaciones previas (p.e., Lind *et al.*, 1998; Sheppard *et al.*, 1992; Tyler y Smith, 1998; Walster *et al.*, 1978), este estudio confirma que los empleados como terceras partes también hacen juicios de equidad y responden con COBs a la forma en que los huéspedes son tratados por un hotel. Además, estos resultados son coherentes con los hallazgos de Greenbaum *et al.* (2013), que apoyan la influencia del abuso realizado por supervisores sobre clientes en la conducta desviada del personal. Sin embargo, este abuso hacia clientes puede que no sea realmente ‘maltrato al cliente’ tal y como ha sido medido. Así, aunque realizado delante del personal, lo medido por Greenbaum *et al.* (2013) son comentarios hirientes y de mofa a espaldas de los clientes sin que ellos se aperciban. En puridad, el cliente no habría sido maltratado, y ello lo aleja del ámbito del presente estudio. Además, nuestros hallazgos desafían otras investigaciones que sugieren que inhibidores como el temor a “ser el siguiente en la lista para un trato similar” (Chaiken y Darley, 1973) o la presencia de otros, como sugiere el estudio clásico de Darley y Latane (1968) sobre el “efecto espectador”, pueden llevar a terceras partes a la inacción. En efecto, nuestros resultados sugieren una reacción en forma de reducción de COBs a una situación de injusticia hacia los clientes.

Otro objetivo clave de esta investigación fue abundar en la etiología de las COBs. Como mencionamos antes, las posibles causas de las COBs no han sido suficientemente analizadas. Dado que las COBs sólo han sido asociadas de forma significativa con la justicia organizativa para uno mismo (Bettencourt, Brown y MacKenzie, 2005; Bettencourt y Brown, 1997), este estudio es relevante al ser el primero que relaciona las COBs con la teoría de la equidad desde la perspectiva de terceras partes. Sin embargo, de todas las formas de justicia hacia los huéspedes, la justicia distributiva no tuvo una capacidad significativa para predecir esta particular forma de civismo. Una razón para estas dispares influencias de las tres dimensiones de justicia estudiadas sobre las COBs podría estribar en el hecho de que la (in)justicia interpersonal hacia los huéspedes es la más visible (p.e., trato verbal (ir)respetuoso, maneras (des)consideradas, voz elevada, gestos (in)apropiados, entre otros). Esta idea es coherente con estudios previos que sugieren que, aunque las terceras partes también pueden considerar injustas las violaciones de la justicia distributiva y procedimental (Brockner, 1990; Skarlicki *et al.*, 1998), estos tipos de violaciones suelen ser más difíciles de determinar por parte de sus víctimas (Skarlicki y Kulik, 2005). Además, existen investigaciones que han considerado la justicia interpersonal más dañina que otras, argumentando, por ejemplo, que los transgresores de la justicia

interpersonal no están preocupados por 'la reputación y el respeto' de los demás (Goffman, 1952).

De acuerdo con la teoría de la restauración de la justicia, el castigo y la compensación son dos enfoques psicológicamente equivalentes para 'la justicia restauradora'; es decir, las reacciones de las terceras partes pueden consistir tanto en castigos a los ofensores como en compensaciones a las víctimas (véase, p.e., Lotz *et al.*, 2011; Van Prooijen, 2010). Por tanto, una cuestión interesante de plantear aquí sería el preguntarse qué tipo de 'restauración' (castigo o compensación) motivó a los empleados encuestados en este estudio a reaccionar a la justicia hacia los huéspedes mediante COBs. Dicho de otra manera, cuando los empleados observaron un trato justo del hotel con los clientes (p.e., no consideraron que los huéspedes fueran víctimas de injusticia), sus COBs aumentaron. Por tanto, la cuestión es: ¿por qué aumentaron sus COBs los empleados (compensación) si realmente en este caso (trato justo) no existen víctimas? Por el contrario, en el caso de empleados presenciando maltrato al huésped (ausencia de justicia), los resultados respaldan una disminución de las COBs. ¿No sería más lógico que ellos aquí compensaran a los huéspedes con un aumento de las COBs? ¿Por qué entonces disminuyeron? ¿Cómo puede interpretarse esta disminución acaecida? Una explicación para ello podría ser que las COBs no parecen estar jugando aquí un rol 'sancionador o compensador', ni que el personal busque una respuesta del tipo "ojo por ojo" o *quid pro quo* (Greenbaum *et al.*, 2013). En vez de ello, la opción que creemos más plausible es que el personal podría estar más bien ayudando al hotel o a sus clientes a través de las COBs, sin considerar la condición del cliente como víctima o la del hotel como ofensor. Después de todo, las COBs constituyen una dimensión de la OCB y deben compartir una naturaleza similar en lo que se refiere a que la OCB (y por tanto también las COBs) promueve la eficacia organizativa global (Organ, 1988), y ello lo pueden percibir los empleados. Dado que el personal parece no estar 'compensando' a los huéspedes cuando muestra COBs, parece también improbable que estén respondiendo deónticamente, o sea, a través de un imperativo moral (Folger *et al.*, 2005) que busque restaurar la justicia (compensar a los huéspedes) a pesar de los costes que ello pueda acarrear. En vez de ello, es más probable que los empleados respondan en nuestra muestra a la justicia hacia los huéspedes en forma de COBs basándose en cálculos interesados, o sea, en mantener dinámicas positivas de intercambio social (Blau, 1964).

Según los resultados del estudio, promover las percepciones de un trato justo hacia el huésped puede ser una estrategia útil para reforzar saludables conductas de reciprocidad del empleado como las COBs. Sin embargo, a la luz de los resultados, debemos señalar ciertas consideraciones en este sentido. Así, los resultados parecen sugerir que la estrategia de justicia hacia los huéspedes no puede ser diseñada siguiendo los patrones encontrados en la investigación previa sobre justicia convencional hacia uno mismo (Bettencourt y Brown, 1997; Bettencourt, Brown y MacKenzie, 2005; Chou y Lopez-Rodríguez, 2013). Hay incoherencias en la forma en que la justicia convencional hacia uno mismo y la justicia hacia los clientes funcionan en la predicción de COBs. Mientras que en

las investigaciones previas se sostiene que las tres dimensiones de la justicia hacia uno mismo predicen las COBs (Bettencourt y Brown, 1997; Bettencourt, Brown y MacKenzie, 2005; Chou y Lopez-Rodriguez, 2013), este estudio muestra que sólo la justicia interpersonal hacia los huéspedes (y en menor medida la justicia procedimental) tiene una relación significativa con las COBs. A pesar de ello, la justicia interpersonal hacia los huéspedes se erige como una útil dimensión de la justicia hacia los clientes para desarrollar estrategias directivas que favorezcan el rendimiento del hotel. Por lo pronto, prevenir eventos de maltrato hacia los huéspedes por parte del hotel, especialmente aquellos visibles para los empleados, parece ser un factor clave en este sentido. Se debería prestar una atención especial a las áreas de servicio del hotel donde los huéspedes interactúan diariamente con el personal de servicio. Es más, los directivos deberían plantear este hecho a los trabajadores y a sus supervisores. Si piensan que la visibilidad de los episodios de maltrato hacia los huéspedes es inocua, podrían estar utilizando un razonamiento erróneo. Además, como sugieren los resultados de este estudio, la imagen del personal del hotel actuando de forma justa con los huéspedes puede fomentar las COBs, así que acciones diseñadas para promoverlas y ‘hacerlas saber y visualizar’ deberían ocupar un lugar destacado en sus agendas. Finalmente, una doble estrategia se puede diseñar también al combinar la justicia hacia los clientes y la justicia hacia uno mismo: el aumento de las COBs puede producirse cuando los empleados experimentan justicia hacia los huéspedes, pero también cuando ellos reciben un trato justo del hotel. Ambas direcciones de justicia pueden coadyuvar, exponencialmente, en la generación de COBs.

La investigación futura podría tratar muchas cuestiones e ideas que han ido surgiendo durante la elaboración de este estudio, pero que no han sido abordadas. Primero, el interés por promover estos comportamientos debe ser diferente dependiendo del impacto real de las COBs sobre la calidad de servicio del hotel. Investigaciones previas en el sector comercial de servicios parecen identificar la OCB convencional como una variable útil para lograr la calidad del servicio al cliente (Dunlop y Lee, 2004; Ehrhart *et al.*, 2006; Koys, 2001; Podsakoff *et al.*, 1997; Podsakoff y MacKenzie, 1994; Walz y Niehoff, 2000), apoyando así su contribución real al funcionamiento efectivo de la organización. Hay argumentos que parecen apoyar también esta relación en el caso de las COBs. Uno de ellos se basa en las percepciones favorables que se espera que las COBs puedan producir en los clientes (véase, por ejemplo, Bell y Mengüç, 2002). En cualquier caso, el impacto que las COBs puedan tener sobre las medidas de la calidad del servicio queda fuera del ámbito de este estudio, lo que deja a esta línea de estudio para una potencial investigación futura. La investigación futura también debería centrarse en el maltrato hacia otros colectivos (como compañeros, proveedores, entre otros).

Finalmente, reconocemos que este estudio tiene debilidades. Primero, usamos una metodología transversal, aumentando la probabilidad de que el estudio adolezca de un sesgo al usar una única fuente/método. También, los empleados del estudio tienen ciertas

condiciones y normas de trabajo que a menudo son inherentes a las peculiaridades de los trabajadores en el sector hotelero. En consecuencia, el funcionamiento de los constructos usados en este estudio, así como sus implicaciones, podrían ser diferentes en otras organizaciones de otros contextos sectoriales. En conclusión, el personal del hotel a menudo tiene la oportunidad de observar encuentros de servicio de otros huéspedes. Si percibe signos del trato justo hacia los clientes cuando tratan con el hotel, los resultados sugieren que el personal probablemente reaccione en forma de COBs. La justicia interpersonal hacia los huéspedes es la dimensión más significativa para explicar los efectos de la justicia del hotel hacia los huéspedes sobre las COBs.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- AMBROSE, M.L., SEABRIGHT, M.A. Y SCHMINKE, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.
- AQUINO, K., GALPERIN, B.L. Y BENNETT, R. (2004). Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship between Interactional Justice and Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 34(5), 1001-29.
- BELL, S.J. Y MENGÜÇ, B. 2002. The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78, 131-46.
- BERNROIDER, E. W. Y STIX, V. (2006). Profile distance method—a multi-attribute decision making approach for information system investments. *Decision Support Systems*, 42(2), 988-998.
- BETTENCOURT, L. A. Y BROWN, S. W. (1997). Contact employee: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39–61.
- BETTENCOURT, L. A. Y BROWN, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- BETTENCOURT, L. A., BROWN, S. W. Y MACKENZIE, S. B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81(2), 141-157.
- BETTENCOURT, L.A., GWINNER, K.P. Y MEUTER, M.L. 2001. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 29.



- BIES, R.J. Y GREENBERG, J. (2002). Justice, culture, and corporate image: The swoosh, the sweatshops, and the sway of public opinion. En M.J. Gannon y K L, Newman (Eds), *Handbook of Cross-Cultural Management* (pp. 320–334). Oxford, England: Blackwell.
- BLAU, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- 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.
- BORMAN, W.C. Y MOTOWIDLO, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W.C. Borman (eds). *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- BROCKNER, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of Social Issues*, 46, 95-106.
- BUENO, S. Y SALMERON, J. L. (2008). Fuzzy modeling enterprise resource planning tool selection. *Computer Standards & Interfaces*, 30(3), 137-147.
- CHAIKEN, A.L. Y DARLEY, J.M. (1973). Victim or perpetrator? Defensive attribution of responsibility and the need for order and justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 268–275.
- CHEBAT, J.C. Y SLUSARCZYK, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. *Journal of Business Research*, 58(5), 664-673.
- CHIANG, C.F. Y HSIEH, T.S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- CHOU, S. Y. Y LOPEZ-RODRIGUEZ, E. (2013). An empirical examination of service-oriented organizational citizenship behavior: The roles of justice perceptions and manifest needs. *Managing Service Quality*, 23(6), 474-494.
- 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.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C. Y NG, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- COWLEY, E. (2005). Views from consumers next in line: the fundamental attribution error in a service setting. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 139-152.
- DARLEY, J.M. Y LATANE, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 377-383.
- DEWITT, T., NGUYEN, D. Y MARSHALL, R. (2008). Exploring customer loyalty following service recovery. *Journal of Service Research*, 10, 269-281.

- DIMITRIADES, Z.S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, 29(5), 469- 491
- DUNLOP, P.D. Y LEE, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-8.
- EHRHART, M.G., BLIESE Y P.D. THOMAS, J.L. (2006). Unit level organizational citizenship behavior and unit effectiveness: examining the incremental effects of helping behavior. *Human Performance*, 19(2), 159-173.
- FOLGER, R., CROPANZANO, R. Y GOLDMAN, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. En J. Greenberg y J.A. Colquitt. *Handbook of Organizational Justice* (pp. 215-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- GETTY, J.M. Y GETTY, R.L. (2003). Lodging quality index (LQI): Assessing customers' perception of quality delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15, 94-104.
- GHAPANCHI, A. H. (2013). Rallying competencies in virtual communities: A study of core processes and user interest in open source software projects. *Information and Organization*, 23(2), 129-148.
- GOBIERNO DE CANARIAS, CONSEJERÍA DE TURISMO (2012). *Plazas hoteleras y extrahoteleras de la comunidad autónoma de Canarias* [Hotel and non-hotel beds in the Canarian Autonomous Community, on-line]. Recuperado de [http://www.gobiernodecanarias.org/presidencia/turismo/estadisticas\\_y\\_estudios/#nolink](http://www.gobiernodecanarias.org/presidencia/turismo/estadisticas_y_estudios/#nolink).
- GOFFMAN, E. (1952). On cooling the mark out: Some aspects of adaptation to failure. *Psychiatry*, 15, 451-463.
- GREENBAUM, R.L., MAWRITZ, M.B., MAYER, D.M. Y PRIESEMUTH, M. (2013). To act out, to withdraw, or to constructively resist? Employee reactions to supervisor abuse of customers and the moderating role of employee moral identity. *Human Relations*. Online first.
- GREENBERG, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- GREENBERG, J. (2002). Who stole the money and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003.
- HANCOCK, G. R. Y MUELLER, R. O. (2006). *Structural equation modeling: A second course*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- HENNIG-THURAU, T. (2004). Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- HINKIN, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1, 104-121.

- HO, V. T. Y GUPTA, N. (2012). Testing an empathy model of guest-directed citizenship and counterproductive behaviours in the hospitality industry: Findings from three hotels. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 433-453.
- KANG, J. Y HYUN, S.S. (2012). Effective communication styles for the customer-oriented service employee: Inducing dedicational behaviors in luxury restaurant patrons. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 772-785.
- KARANDE, K., MAGNINI, V. P. Y TAM, L. (2007). Recovery voice and satisfaction after service failure: an experimental investigation of mediating and moderating factors. *Journal of Service Research*, 10(2), 187-203.
- KARATEPE, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complaints' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69-90.
- KENNEDY, K.N., LASSK, F.G. Y GOOLSBY, J.R. (2002). Customer mind-set of employees throughout the organization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 159-171.
- KIM, T., KIM, W. G. Y KIM, H. B. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*, 30(1), 51-62.
- KIM, W. (2009). Customers' responses to customer orientation of service employees in full-service restaurants: a relational benefits perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 10, 153-174.
- KIM, W. Y OK, C. (2010). Customer orientation of service employees and rapport: influences on service-outcome variables in full-service restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34 (1), 34-55.
- KOYS, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- LEE, K. Y ALLEN, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- LEE, Y.K., NAM, J.H., PARK, D.H. Y LEE, K.A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251-264.
- LEPINE, J.A., EREZ, A. Y JOHNSON, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-75.
- LIND, E.A., KRAY, L. Y THOMPSON, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and other's unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75, 1-22.
- LOTZ, S., OKIMOTO, T.G., SCHLÖSSER, T. Y FETCHENHAUER, D. (2011). Punitive versus compensatory reactions to injustice: Emotional antecedents to third-party interventions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 477-480.

- MA, E., QU, H., WILSON, M. Y EASTMAN, K. (2013). Modeling OCB for Hotels Don't Forget the Customers. *Cornell Hospitality Quarterly*. Online First.
- MASTERSON, S.S., LEWIS-MCCLEAR, 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*, 67, 738-749.
- MOORMAN, R.H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- NADIRI, H. Y TANOVA, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- O'LEARY-KELLY, A.M., GRIFFIN, R.W. Y GLEW, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: a research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- OK, C., BACK, K. Y SHANKLIN, C. W. (2005). Modeling roles of service recovery strategy: a relationship-focused view. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 29(4), 484-507.
- OLIVER, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (November), 460-469.
- ORGAN, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, England: Lexington Books.
- ORGAN, D. W. (1997) Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- ORGAN, D.W., PODSAKOFF, P.M. Y MACKENZIE, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- PATTERSON, M .G., WEST, M.A., SHACKLETON, V.J., DAWSON, J.F., LAWTHOM, R., MAITLIS, S., ROBINSON, D.L Y WALLACE, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- PODSAKOFF, P.M., AHEARNE, M. Y MACKENZIE, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- PODSAKOFF, P.M. Y MACKENZIE, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- PODSAKOFF, P.M. Y MACKENZIE, S.B. (1997). Impact or organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future Research. *Human Performance*, 10, 133-151.

- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J.B. Y BACHARACH, G.D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- PODSAKOFF, N.P., WHITING, S.W., PODSAKOFF, P.M. Y BLUME, B.D. (2009). Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- PUCCINELLI, N.M. (2006). Putting your best face forward: the impact of customer mood on salesperson evaluation. *Journal of Consumer Psychology*, 16 (2), 156-162.
- SAXE, R. Y WEITZ, B.A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19 (3), 343-351.
- SCHRIESHEIM, C. A., POWERS, K. J., SCANDURA, T. A., GARDINER, C. C. Y LANKAU, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. *Journal of Management*, 19(2), 385-417.
- SEVERT, D.E. (2002). *The customer's path to loyalty: a partial test of the relationships of prior experience, justice, and customer satisfaction*. Tesis doctoral, Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- SHEPPARD, B.H., LEWICKI, R.J. Y MINTON, J.W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. New York: Macmillan.
- SKARLICKI, D.P., ELLARD, J.H. Y KELLN, B.R.C. (1998). Third-party perceptions of a layoff: Procedural, derogation, and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology*, 83, 119-127.
- SKARLICKI, D.P. Y KULIK, C. (2005). Third party reactions to employee mistreatment: A justice perspective. En B. Staw y R. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior*, 26, 183-230.
- 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.
- TYLER, R.T. Y SMITH, H.J. (1998). Social justice and social movements. En D. Gilbert, S.T. Fiske y G. Lindzey (Eds), *Handbook of Social Psychology* (4ª ed., pp. 595–629). New York: McGraw-Hill.
- VAN PROOIJEN, J.W. (2010). Retributive versus compensatory justice: Observers' preferences for punishment in response for criminal offenses. *European Journal of Social Psychology*, 40, 72–85.
- WALSTER, E., WALSTER, G.N. Y BERSCHIED, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn & Bacon.
- WALZ, S. M. Y NIEHOFF, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301-319.

- WEAVER, G. R. Y TREVIÑO, L. K. (1999). Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9, 315-337.
- WILLIAMS, L.J. Y ANDERSON, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- WINSTED, K.F. (2000). Service behaviors the lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34(3), 399-417.
- WIRTZ, J. Y KUM, D. (2004). Consumer cheating on service guarantees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2), 112-126.
- YEN, C.H. Y TENG, H.Y. (2013). The effect of centralization in organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry. *Tourism Management* 36, 401-410.
- YI, Y., & GONG, T. (2008). The effects of customer justice perception and affect on customer citizenship behavior and customer dysfunctional behavior. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 767-783.
- ZHANG, H. Y AGARWAL, N.C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 676-693.
- ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, P., AGUIAR-QUINTANA, T. Y SUÁREZ-ACOSTA, M.A. (2013). A justice framework for understanding how guests react to hotel employee (mis) treatment. *Tourism Management*, 36, 143-152.
- ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, P. Y SUÁREZ-ACOSTA, M. A. (2014). Employees' Reactions to Peers' Unfair Treatment by Supervisors: The Role of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4) 537-549.