

CALIDAD Y BIENESTAR EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS: EL PAPEL DEL CLIMA DE SERVICIO Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

QUALITY AND WELL-BEING IN SERVICE ORGANIZATIONS: THE ROLE OF SERVICE CLIMATE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

Vicente Martínez-Tur¹, Carolina Moliner¹, José Ramos^{1,2}, Oto Luque¹ y Esther Gracia¹

¹Universidad de Valencia, Instituto de Investigación en Psicología de los RRHH, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL). ²Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE)

Este trabajo revisa los avances en la línea de investigación sobre Organizaciones de Servicios desarrollada por el IDOCAL (Instituto de Investigación en Psicología de los RRHH, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral, Universidad de Valencia), y la incardinación de la misma con la investigación internacional. La investigación realizada tiene como objetivo general el hacer compatible el bienestar del trabajador y su desempeño en términos de calidad de servicio ofrecida al usuario, ello en consonancia con la estrategia de la Unión Europea para salir de la crisis. Las grandes temáticas que se tratan son: la calidad de servicio, el clima de servicio, el bienestar y la justicia organizacional. En general, los resultados indican la existencia de sinergias positivas entre bienestar y desempeño en el sector servicios.

Palabras clave: Bienestar en el trabajo, Calidad de servicio, Clima de servicio, Justicia organizacional.

This paper reviews the progress in the line of research on Service Organizations at IDOCAL (Research Institute on Personnel Psychology, Organizational Development, and Quality of Working Life, University of Valencia), and its integration with international research efforts. The investigation we have carried out has as common general objective the compatibility of the well-being and performance of workers (the latter in terms of service quality to users), in accordance with the strategy of the European Union to end the crisis. The main topics covered are service quality, service climate, well-being, and organizational justice. In general, our findings indicate the existence of positive synergies between well-being and performance in the service sector.

Key words: Well-being at work, Service quality, Service climate, Organizational justice.

La crisis económica ha llevado a la destrucción de muchos empleos. En la Unión Europea se ha superado el 10% de desempleo, y la situación en España es dramática (más del 25%). La Unión Europea ha respondido con la estrategia "EU 20 Strategy", (<http://ec.europa.eu/eu2020>) que pone el énfasis, entre otros, en aspectos como la competitividad y el mantenimiento de los niveles de calidad de vida de los ciudadanos. Esto incluye necesariamente el ámbito laboral. Teniendo en cuenta esta situación, en la línea de investigación sobre Organizaciones de Servicios (IDOCAL, Universidad de Valencia) hemos llevado a cabo estudios, en los últimos años, que indagan en esas dos facetas (competitividad y bienestar laboral) en el sector de los servicios. Más concretamente, se han analizado variables del desempeño relacionadas con la calidad de servicio ofrecida por parte de los trabajadores, así como los procesos organizativos (clima de servicio, justicia organizacional) que la favorecen, y el papel que tiene el bienestar del trabajador. En este manuscrito, se revisan los avances llevados a cabo

en la mencionada línea de investigación, así como su incardinación con la investigación internacional.

CALIDAD, CLIMA DE SERVICIO Y BIENESTAR EN EL TRABAJO

Calidad de servicio

La *calidad de servicio* se ha convertido en un indicador relevante del desempeño de los empleados de contacto con el usuario, así como de la organización en su conjunto. Influye, directa o indirectamente, sobre la lealtad de los usuarios y la prosperidad económica de las organizaciones (Anderson, Fornell y Lehman, 1994). Este impacto de la calidad de servicio no se restringe sólo al ámbito comercial o con ánimo de lucro, sino también a organizaciones con objetivos sociales (Martínez-Tur, Peiró, Moliner y Potocnik, 2010). Así pues, *hacer las cosas bien* en las organizaciones tiene importantes ventajas.

Aunque existe consenso al definir la calidad de servicio como la evaluación que hacen los usuarios de la excelencia de un servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2009), existen dudas en relación con sus dimensiones. En las décadas de los 80 y 90, Parasuraman, Zeithaml y Berry (PZB) (1985; 1994) señalaron que la calidad de servicio podría describirse a partir de cinco dimensiones: *Tangibles* (incluye instalaciones físicas, equipamiento y apariencia del personal); *Fiabilidad* (capacidad para prestar el servicio de una forma correcta y fiable); *Capacidad de Respuesta* (disposición para ayudar a los clientes y ofrecer

Correspondencia: Vicente Martínez-Tur. Universidad de Valencia, Instituto de Investigación en Psicología de los RRHH, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL). Valencia, España. E-mail: vicente.martinez-tur@uv.es

Trabajo realizado en el marco de un proyecto subvencionado por el Ministerio de Economía y Competitividad (PSI2010-21891) y FEDER.

un servicio rápido); *Seguridad* (conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad); y *Empatía* (atención individualizada a los clientes por parte de la organización). PZB aspiraban a conseguir una estructura universal que diera cuenta de la calidad en los diferentes tipos de organizaciones de servicios. La investigación, no obstante, ha ido cuestionando progresivamente esta idea.

Price, Arnould y Tierney (1995) señalaron que la estructura de calidad de servicio que proponían PZB tenía limitaciones muy relevantes cuando se trataba de investigar la calidad en servicios con un alto contenido emocional. Price et al. (1995) indicaron que hay servicios en los que los aspectos relacionales y emocionales tienen un papel protagonista que no se reflejaba en las medidas existentes. De hecho, la estructura de PZB ponía el acento en aspectos relativos a la funcionalidad del servicio. Poco a poco, los investigadores fueron diferenciando entre calidad de servicio funcional (grado en que los trabajadores son capaces de prestar el servicio nuclear de una manera eficiente) y relacional (beneficios relacionales-emocionales para el usuario más allá del servicio nuclear) (Gwinner, Gremler y Bitner, 1998; Peiró, Martínez-Tur y Ramos, 2005). Además, hemos podido observar que los aspectos relacionales tenían más peso en servicios con alto contenido emocional (Potocnik, Moliner y Martínez-Tur, 2010).

Otra área en la que también se ha cuestionado la estructura de PZB es en la de Tangibles (instalaciones, espacios físicos, etc.). Estos autores otorgaban escasa importancia a esta dimensión (Parasuraman et al., 1985). Sin embargo, hay que tener en cuenta que PZB estudiaron la calidad sobre todo en determinados tipos de servicios (banca, seguros) donde los aspectos físicos o tangibles (p.e., instalaciones) debían tener escasa importancia relativa para el usuario. En cambio, en otros tipos de servicios, los aspectos físicos podían tener mucha más relevancia. Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2005) observaron que los aspectos físicos del servicio (p.e., espacios), en instalaciones deportivas, tenían mucha más importancia que los sociales a la hora de predecir la satisfacción de los usuarios. Posteriormente, hemos podido corroborar otra vez, en una muestra distinta de servicios deportivos (Mañas, Giménez, Muyor, Martínez-Tur y Moliner, 2008) y en restaurantes (Potocnik et al., 2010), la importancia de los tangibles para los usuarios. Se concluye, pues, que PZB prestaron atención a servicios más bien *puros* donde se enfatiza la interacción funcional con el trabajador. En estos casos, lo Tangible pierde importancia. Por el contrario, cuando nos alejamos de servicios tan puros e investigamos servicios donde el usuario usa las instalaciones y permanece en ellas durante un tiempo considerable (p.e. hospitales), la cosa cambia y los aspectos tangibles incrementan su importancia.

Llegados a este extremo, y frente a la estructura propuesta por PZB, planteamos y pusimos a prueba en un estudio transcultural (Sánchez-Hernández et al., 2009), una estructura de calidad de

servicio alternativa. En esta propuesta, habría tres dimensiones de segundo orden (*funcional, relacional y tangible*) que permitirían contar con una definición y medida parsimoniosa de la calidad de servicio. A su vez, cada una de estas dimensiones de segundo orden estaría formada por dimensiones de primer orden que permitirían evaluar aspectos más específicos de la calidad de servicio. Los datos de dos muestras diferentes confirmaron la idoneidad de esta estructura.

Clima de servicio y calidad

La investigación se ha centrado no sólo en la calidad de servicio *per se*, sino también en los factores que la favorecen. Uno de ellos es el del *clima de servicio*. La definición más consensuada de clima de servicio es la que ofrecieron Schneider, White y Paul (1998): “las percepciones que tienen los empleados de las prácticas, los procedimientos y los comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados con respecto al servicio al usuario y la calidad de servicio que se le presta” (p. 151). Así pues, el clima de servicio describe el grado en que los trabajadores perciben que los esfuerzos en términos de calidad de servicio al usuario son reconocidos y apoyados por la organización y sus responsables. Schneider et al. (1998) comprobaron que el clima de servicio poseía cuatro facetas o dimensiones: *Clima de Servicio General* (resumen general del clima de servicio existente en la organización), *Uso del Feedback del Usuario* (grado en que una organización solicita y usa feedback del cliente con respecto a la calidad de servicio ofrecida), *Orientación hacia el Cliente* (grado en que la organización es capaz, a través de distintas vías, de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes en términos de calidad de servicio) y *Prácticas de Supervisión* (acciones de los supervisores inmediatos encaminadas a apoyar y reconocer la prestación de un servicio de calidad por parte de los empleados). Nosotros hemos confirmado en una muestra de 152 grupos de trabajo de hoteles que esas cuatro dimensiones reflejan las diferentes facetas del clima de servicio (Carrasco, Martínez-Tur, Peiró y Moliner, 2012).

El clima de servicio es, pues, un clima específico que resulta estratégico en las organizaciones del sector servicios. Los grupos y las unidades de trabajo son capaces de generar percepciones compartidas acerca de cuán importante es para la organización la calidad de servicio. Su valor estratégico se basa en que el clima de servicio se ha consolidado como el eslabón capaz de establecer la conexión entre lo que ocurre en la organización y las evaluaciones de los usuarios externos (Wiley, 1996). De hecho, desde hace más de 25 años se ha observado de manera reiterada que el clima de servicio mantiene relaciones estadísticamente significativas con las evaluaciones de los usuarios (p.e., Gracia, Cifre y Grau, 2010; Salanova, Agut y Peiró, 2005; Schneider et al., 1998).

Recientemente, hemos chequeado esta conexión a través de una prueba muy exigente para el clima de servicio (Martínez-Tur, Tordera, Peiró y Potocnik, 2011). En este artículo recogimos dos tradiciones distintas que, durante más de dos décadas y de manera independiente, habían intentado predecir la satisfacción de los usuarios. Por una parte, el modelo de la confirmación de expectativas. Este modelo se ha utilizado tradicionalmente en la investigación del comportamiento del consumidor. Se basa en la idea de que el usuario desarrolla expectativas previas antes de usar el servicio. Posteriormente, cuando lo usa, compara el servicio que le han prestado con sus expectativas previas. Cuando el servicio se ajusta a las expectativas previas, o las supera, el usuario estará satisfecho (Hsu, Yen, Chiu y Chang, 2006). Por otra parte, el clima de servicio. El usuario puede elaborar expectativas previas antes del uso del servicio. Sin embargo, las propias características del servicio hacen difícil que todo se pueda describir a priori. Los servicios se caracterizan por la incertidumbre y la heterogeneidad que se deriva de la interacción entre trabajador y usuario (Larsson y Bowen, 1989). Emerge una realidad durante la interacción que no siempre se puede anticipar, por lo que un buen clima de servicio debe asegurar la satisfacción del usuario incluso en un contexto de incertidumbre donde las expectativas previas difícilmente tienen un papel relevante.

En el trabajo que hemos mencionado anteriormente (Martínez-Tur et al., 2011), pusimos a prueba, simultáneamente, el poder de predicción de la confirmación de expectativas y del clima de servicio. Era un examen difícil para el clima de servicio. La confirmación de expectativas y la satisfacción del usuario se miden a través de un único informante, el usuario. Además, las dos variables se definieron en el mismo nivel de constructo y análisis, el individual. Esto facilita la aparición de relaciones estadísticamente significativas. En cambio, el informante del clima de servicio era el trabajador y el nivel de constructo y de análisis era el grupo de trabajo en su conjunto. Esto dificulta la obtención de relaciones estadísticamente significativas con otra variable (satisfacción) medida a través de otro informante y definida en otro nivel. A pesar de ello, observamos, con un análisis transnivel en el que participaron 105 grupos de trabajo en hoteles y más de 1000 usuarios atendidos por dichos grupos, que el clima de servicio explicaba una cantidad de varianza de la satisfacción estadísticamente significativa que no era capaz de predecir por sí sola la confirmación de expectativas.

Los investigadores no sólo se han interesado por estudiar los efectos del clima de servicio. También han indagado en sus precursores. Ya en su día, Schneider et al. (1998) observaron la existencia de dos grandes tipos de antecedentes. Por una parte, la calidad de servicio interna que existía en la relación entre los departamentos o unidades de una organización. Esta calidad de servicio interna tenía que favorecer el clima de ser-

vicio, ya que los trabajadores de contacto con el usuario recibirían apoyo de otras partes de su organización. Por otra parte, las condiciones facilitadoras generales, que incluye la eliminación de obstáculos en el trabajo, las conductas de supervisión (p.e. compartir información) y las políticas de recursos humanos. Salanova et al. (2005) también corroboraron que los facilitadores (o recursos) en el trabajo, de distinta índole, mantenían relaciones positivas y estadísticamente significativas con el clima de servicio. Asimismo, el liderazgo parece tener un papel relevante a la hora de estimular el clima de servicio en las organizaciones (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz y Nilles-Jolly, 2005), así como la manera en que se gestionan los conflictos (Benítez, Medina y Munduate, 2012).

Por nuestra parte, hemos indagado en los factores que pueden contribuir a la existencia de un clima de servicio fuerte, es decir, ampliamente consensuado entre los miembros de una misma unidad de trabajo. En otras palabras, qué hace que los trabajadores de un mismo grupo o unidad muestren consenso en su interpretación del clima de servicio. En una tesis de master internacional (programa Erasmus Mundus), con co-tutela entre las universidades de Valencia y Bologna, pusimos a prueba dos enfoques diferentes para entender la creación del clima de servicio como consenso (Brhanu, 2013). Por un lado, la composición del grupo puede incidir en el consenso. Si el grupo está compuesto por personas que difieren en sus características (edad, sexo, experiencia, etc.), entonces es más difícil que exista consenso en sus percepciones. Por otro lado, cuando existe comunicación fluida entre los miembros del grupo es más fácil que acaben desarrollándose visiones consensuadas sobre el clima de servicio. El concepto de justicia informacional entre iguales ("peer informational justice") recoge en buena medida esta comunicación entre miembros del grupo (Li, Cropanzano y Bagger, 2013). En la tesis de master que hemos mencionado anteriormente hemos podido constatar el importante papel de la justicia informacional entre iguales a la hora de crear un clima de servicio fuerte, usando una muestra de 95 centros de trabajo de atención a personas con discapacidad intelectual.

Pero, ¿por qué estudiar el consenso de los grupos de trabajadores de contacto con el usuario con respecto al clima de servicio? Su estudio responde en buena medida a que el consenso se ha propuesto como un modulador en las relaciones del nivel de clima de servicio con las evaluaciones de los usuarios (Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002). Estos autores se basaron en el concepto de *fuera situacional* de Mischel (1973). El argumento que permite plantear el consenso como modulador es muy lógico. En una organización de servicios típica, los usuarios pueden interactuar con diferentes trabajadores. Por ejemplo, no es extraño que un mismo usuario de un hotel interactúe con un/a recepcionista para el *check-in* y con otro/a recepcionista diferente para el *check-out*. Cuando existe consenso en el clima de servicio, es

de esperar que el servicio sea consistente y que el usuario reciba el mismo servicio con independencia del trabajador que le atiende en cada momento. Por ello, el consenso –o la fuerza del clima de servicio– serviría para amplificar la relación entre el nivel de clima de servicio y las evaluaciones de los usuarios. Schneider et al. (2002) confirmaron esta hipótesis en el sector bancario, pero sólo en el caso de la dimensión de clima de servicio correspondiente a *Prácticas de Supervisión*.

En un estudio reciente, hemos intentado replicar estos resultados en España (Potocnik, Tordera, Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2011). Corroboramos el efecto modulador de la fuerza del clima de servicio (consenso), pero los resultados se comportaron de otra manera. El nivel de acuerdo no tiene por qué favorecer siempre una relación positiva entre el clima de servicio y la percepción de calidad de servicio por parte de los usuarios. Frente a los argumentos antes propuestos, la teoría del *Pensamiento de Grupo* (Janis, 1981) advierte acerca de los peligros del consenso. En grupos demasiado cohesionados es difícil que se planteen acciones alternativas a las dominantes. Las decisiones pueden ser de baja calidad porque no se consideran las ventajas de otras alternativas (Ahlfinger y Esser, 2001). Aunque la teoría del *Pensamiento de Grupo* se asocia a la toma de decisiones, tiene su utilidad para entender lo que puede estar ocurriendo en las unidades de trabajo con respecto al clima de servicio. Cuando el acuerdo es demasiado amplio, se puede desarrollar una visión del servicio cerrada y cohesionada que impida ver otras opciones innovadoras. En un escenario así, no sería extraño que surgiera la auto-complacencia y el alejamiento de las expectativas de los usuarios. Este es un fenómeno que, por otra parte, ya habíamos diagnosticado en un estudio previo (Peiró et al., 2005).

Pues bien, en nuestro estudio se confirmó que, efectivamente, las *Prácticas de Supervisión* facilitaban la relación positiva entre clima de servicio en las unidades de trabajo y percepción de calidad de servicio por parte de los usuarios, en línea con lo observado por Schneider et al. (2002). Sin embargo, la cosa fue muy distinta con respecto a la dimensión de *Orientación hacia el Cliente*. En este caso, un alto consenso producía resultados en la dirección contraria, es decir, volvía negativa la relación entre clima de servicio en esta dimensión y las percepciones de calidad de servicio por parte de los usuarios. Además, comprobamos la existencia de una relación curvilínea –en forma de “U” invertida– entre consenso en orientación hacia el cliente y percepción de calidad por parte de los usuarios. El consenso entre los trabajadores incrementaba la calidad que percibían los usuarios, pero, llegados a cierto punto, se producía una reducción (Potocnik et al., 2011). No es extraño que este resultado se dé en la dimensión de *Orientación hacia el Cliente*. Una buena orientación hacia el cliente exige en cierta medida cuestionar las propias directrices de actuación y estar alertas ante las inquietudes y demandas de los usuarios. Dema-

siado consenso puede dificultar la consideración del usuario y, por tanto, disminuir sus percepciones de calidad.

Clima de servicio y bienestar en el trabajo

Como se ha visto, el clima de servicio se ha estudiado principalmente con respecto a su relación con las evaluaciones de los usuarios. Esto es lógico, dado que el clima de servicio, como concepto, surgió para entender la conexión entre los procesos internos de las organizaciones y las evaluaciones de los clientes externos. Sin embargo, el clima de servicio también tiene potencial para predecir el bienestar de los trabajadores en el sector de los servicios. En una tesis doctoral que hemos desarrollado recientemente hemos incidido en ello (Carrasco, 2012). Había escasos antecedentes al respecto. El trabajo de Martin (2008) podría considerarse una excepción. Esta autora observó que el clima de servicio proporcionaba recursos en una muestra de trabajadores en la universidad, reduciendo su tensión en el trabajo y mejorando su satisfacción.

Basándonos en este estudio previo, desarrollamos la conexión entre clima de servicio y bienestar en el trabajo. Para ello, pusimos el acento en la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989). De acuerdo con esta teoría, los trabajadores tratan de obtener recursos que compensen sus esfuerzos en el trabajo y el desgaste producido a lo largo del tiempo. Una de las peculiaridades del sector servicios es que este desgaste proviene, en muchos casos, de la interacción continuada con usuarios. En estas interacciones, el trabajador de contacto debe llevar a cabo un adecuado trabajo emocional. Se requiere que sea capaz de expresar las emociones que permitan un buen servicio a los usuarios (Hochschild, 1983). En muchas ocasiones, el trabajador se ve forzado a simular emociones. Esta regulación emocional tiene como resultado la vivencia de disonancia emocional, es decir, el trabajador expresa emociones que realmente no siente, algo que lleva a estrés negativo (Gracia, Martínez, Salanova y Nogareda, 2007). El clima de servicio podría compensar en cierta medida este desgaste proporcionando una vía, de acuerdo con la Teoría de la Conservación de Recursos, para que el trabajador obtuviera recursos. A través del clima de servicio, los trabajadores perciben que tienen a su disposición apoyo, reconocimiento y recursos para realizar su trabajo y atender a los usuarios (Lam, Huang y Janssen, 2010). El clima de servicio, pues, incidiría positivamente en el bienestar de los trabajadores de contacto. Nuestros resultados apoyaron este argumento. En un análisis transnível, pudimos comprobar que el clima de servicio de 152 unidades de trabajo mantenía relaciones estadísticamente significativas con el bienestar individual de sus trabajadores, reduciendo su *burnout* e incrementando su *engagement* (vinculación positiva con el trabajo). Además, la magnitud de estas relaciones era mayor que la que se observaba en el caso de la disonancia emocional de los trabajadores (Carrasco, 2012).

JUSTICIA EN LA ORGANIZACIÓN

Justicia, bienestar en el trabajo y desempeño del trabajador

La *justicia organizacional* se refiere al grado en que un elemento del ambiente de la organización es percibido como justo, de acuerdo con una cierta norma o estándar (Cropanzano, Rupp, Mohler y Schminke, 2001). Su estudio, inicialmente, se centró la atención en la *Justicia Distributiva*, es decir, en cuán justa es la distribución de recursos teniendo en cuenta la contribución que realizan los miembros de una organización (Adams, 1965). Posteriormente, los investigadores observaron que la justicia no podía ceñirse sólo a la distribución de recursos. Había un elemento más que dio lugar a la *Justicia de Procedimientos* (Thibaut y Walker, 1975). Esta dimensión recogía el grado en que los procedimientos de toma de decisiones en la organización son percibidos como justos. La distribución de recursos puede ser justa, pero ello no significa necesariamente que los procedimientos de toma de decisiones se hayan percibido como justos. La tercera dimensión, la *Justicia de Interacción*, pone el acento en el trato que reciben los trabajadores de su supervisor inmediato (Bies y Moag, 1986). Esta tercera dimensión tiene, a su vez, dos facetas: la *Justicia Interpersonal* (trato que recibe el trabajador en términos de respeto, dignidad, etc.) y la *Justicia Informacional* (grado en que el supervisor comparte información con el trabajador). Colquitt (2001) confirmó la validez de un modelo de justicia organizacional de cuatro dimensiones: justicia distributiva, justicia de procedimientos, justicia interpersonal y justicia informacional. Nosotros también validamos esta estructura en cuatro factores en una muestra de 329 trabajadores españoles (Moliner, Martínez-Tur y Carbonell, 2003). La estructura de cuatro factores mostró un mejor ajuste que otras posibles alternativas.

La investigación indica que los trabajadores que perciben un trato justo por parte de la organización y de sus superiores muestran mejor desempeño. En un trabajo reciente, Devonish y Greenidge (2010) confirmaron que la justicia organizacional, en sus diferentes facetas, incrementaba tanto el desempeño en la tarea asignada como el desempeño contextual (comportamientos voluntarios más allá de la tarea asignada que tienen un efecto positivo sobre el funcionamiento de la organización). Asimismo, la justicia reducía comportamientos negativos (contra-productivos). La justicia apela a la norma de reciprocidad: los trabajadores se muestran dispuestos a desempeñar mejor sus tareas, así como a involucrarse en tareas voluntarias de mejora y a reducir tareas contra-productivas.

La justicia también mantiene relaciones estadísticamente significativas con el bienestar en el trabajo, mejorando el bienestar psicológico y reduciendo el estrés negativo (Cropanzano, Goldman y Benson, 2005) y el *burnout* (Moliner, Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2005). Cropanzano et al. (2001) aluden a tres razones para explicar esta relación. En primer lugar, la injusti-

cia impide que se valoren adecuadamente las contribuciones del trabajador y dificulta que pueda obtener recursos valiosos. En segundo lugar, la percepción de injusticia es una señal que indica que el trabajador no es valorado por el grupo. Finalmente, la injusticia implica una violación de normas sociales muy establecidas e importantes.

Hace unos pocos años, publicamos un trabajo sobre estas relaciones de la justicia con el desempeño y el bienestar, que ha tenido bastante eco internacional (Moliner, Martínez-Tur, Ramos, Peiró y Cropanzano, 2008). Se realizaban dos contribuciones. Por una parte, integraba justicia, bienestar y desempeño. Desplegaba un modelo según el cual las relaciones entre justicia organizacional y desempeño estaban mediadas por el bienestar del trabajador. Así, la justicia organizacional tenía un efecto positivo sobre el bienestar del trabajador, reduciendo su *burnout* e incrementado su *engagement*. El bienestar, a su vez, mejoraba el desempeño del trabajador. Por otra parte, se centraba la atención en la peculiaridad de los trabajadores de servicios. De hecho, el desempeño se evaluó a partir de conductas extra-rol dirigidas al usuario, es decir, se trata de conductas que son positivas para el usuario pero no están reflejadas formalmente entre las obligaciones del trabajador (Bettencourt y Brown, 1997). Los resultados confirmaron el papel mediador del bienestar. Esto, en cierta medida, hacía replantear la investigación previa: la justicia impactaba sobre el desempeño de los trabajadores, pero lo hacía porque mejoraba su bienestar en el trabajo. Además, no era una reducción del *burnout* lo que más incidía en las conductas extra-rol del trabajador. Lo que más impacto tenía era el *engagement*. Este resultado suponía un apoyo relevante a un enfoque positivo de la salud en el trabajo. El desempeño del trabajador, en la atención o calidad de servicio al usuario, ha de ver más con la promoción positiva del bienestar que con la reducción del malestar.

Clima de justicia y justicia entre iguales: el enfoque colectivo

La investigación, en los últimos años, ha visto nacer una aproximación relevante en el estudio de la justicia organizacional: las percepciones compartidas de justicia dentro de un grupo o colectivo. Se trata de un nuevo clima específico cuya fecha oficial de nacimiento se suele asociar al trabajo de Naumann y Bennett (2000). Estos autores denunciaron el enfoque individualista de la investigación previa en el estudio de la justicia organizacional. La dinámica social de los grupos permite el desarrollo de una visión consensuada acerca de la justicia con que con se les trata por parte de la organización y sus responsables. A este nivel colectivo de justicia se le denominó *Clima de Justicia*. Desde el trabajo de Naumann y Bennett, la investigación sobre el clima de justicia ha sido fructífera (p.e., Whittman, Caleo, Carpenter, Horner y Bernerth, 2012) y ha

permitido ir más allá de una visión individualista que se había mostrado a todas luces limitada.

Nosotros hemos aportado nuestro *granito de arena* en este campo de investigación (Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Cropanzano, 2005). En este trabajo indagamos en la relación entre el clima de justicia en 108 grupos de trabajo y el *burnout* que experimentaban sus miembros. Pusimos a prueba tres vías de conexión. En primer lugar, una relación directa entre el clima de justicia colectivo y el *burnout* colectivo. Observamos que la justicia de interacción tenía un papel protagonista. Cuando el grupo en su conjunto recibía un buen trato del supervisor, el *burnout* del grupo se reducía. En segundo lugar, el efecto modulador de la fuerza del clima de justicia (grado de acuerdo entre los trabajadores del grupo en relación con la justicia con que se les trata) en la relación entre clima de justicia y *burnout* colectivo. Otra vez fue la justicia de interacción la que conseguía tener un rol relevante. Cuando había consenso en el grupo acerca del trato del supervisor, la capacidad del clima de justicia para reducir el *burnout* se incrementaba. Finalmente, indagamos en la relación entre la fuerza del clima de justicia y la fuerza del *burnout* (grado en que los miembros de un mismo grupo experimentan un nivel de *burnout* similar). Una vez más, fue la justicia de interacción la que consiguió predecir el *burnout* grupal. Cuando los grupos presentaban consenso acerca del trato que recibían por parte del supervisor, se producía contagio del *burnout* y los grupos presentaban niveles similares de este síndrome. En conclusión, este trabajo puso de relieve la importancia de la justicia de interacción con el supervisor (en el clima de justicia) a la hora de entender los equipos de trabajo quemados (*burnout* colectivo) y el contagio de este síndrome dentro de dichos equipos.

No queremos terminar sin hacer una referencia breve a otro enfoque colectivo de la justicia que ha surgido más recientemente: la *Justicia entre Iguales*. Tradicionalmente, la investigación ha puesto el acento en una autoridad externa al individuo o el grupo como fuente de justicia. Eran la organización y/o el supervisor quienes, con su comportamiento, incidían en las percepciones de justicia de los trabajadores. Sin embargo, Russell Cropanzano y sus colaboradores en EEUU, han empezado a señalar a la comunidad científica que hay, al menos, otra fuente de justicia: los compañeros o iguales. En su día a día los trabajadores perciben el grado en que los compañeros les tratan con respecto, comparten información, etc. Se trata de otro tipo de justicia colectiva, dentro de un grupo o unidad de trabajo, que puede incidir en el desempeño y el bienestar en el trabajo. La investigación es aún incipiente (Li et al., 2013). En nuestro instituto de investigación (IDOCAL) se está finalizando una tesis doctoral que parece prometedora (Molina, en prensa), ya que los resultados indican que la justicia entre iguales podría tener un papel diferenciado en la predicción de la calidad de servicio y del bienestar de los trabajadores de organizaciones de servicios.

CONCLUSIÓN

Los resultados que hemos hallado en los últimos años en esta línea de investigación nos permiten concluir que bienestar en el trabajo y desempeño pueden ir de la mano en el sector servicios. El clima de servicio no sólo es un estímulo para incrementar los esfuerzos de los trabajadores en su atención al usuario, sino que también supone una fuente de recursos para mejorar su bienestar. Del mismo modo, tratar de manera justa a los trabajadores no sólo mejora su bienestar sino que se convierte en un precursor para acercarse a la excelencia en el trato a los usuarios (conductas extra-rol dirigidas al usuario). Es muy relevante que la investigación encuentre estas sinergias, ya que bienestar y productividad son dos retos y dos intereses legítimos que no siempre están en sintonía en nuestra sociedad y en nuestras organizaciones. La consecución de estos dos objetivos permite vislumbrar un posible modelo sostenible de salida de la crisis, en línea con la estrategia de la Unión Europea (*Europe 2020*) para esta década, que respete los valores europeos y estimule nuestra competitividad en un entorno cada vez más globalizado.

REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Ahlfinger, N. R. & Esser, J. K. (2001). Testing the groupthink model: Effects of promotional leadership and conformity predisposition. *Social Behavior & Personality*, 29, 31-41.
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability. Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Benítez, M., Medina, F. y Munduate, L. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de Psicología*, 28, 139-149.
- Bettencourt, L. A. & Brown, S. W. (1997). Contact employee: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-61.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43 - 55.
- Bhranu, W. D. (2013). *Service Climate Strength: The Roles of Composition of Work-Units and Informational Peer Justice*. Tesis de Master (Dir.: Vicente Martínez-Tur y Salvatore Zappalà). Master Erasmus Mundus en WOP-P. Valencia y Bolonia.
- Carrasco, H. (2012). *Relaciones entre clima de servicio y bienestar: Una aproximación psicosocial*. Tesis Doctoral con mención europea (Dirs.: Vicente Martínez-Tur y José M^º Peiró). Universitat de València.
- Carrasco, H., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. y Moliner, C. (2012). Validación de una medida de clima de servicio en

- las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28, 69-80.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cropanzano, R., Goldman, B. & Benson, L. (2005). Organizational justice. In J. Barling, K. Kelloway & M. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 63-87). Beverly Hills, CA: Sage.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J. & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 1-113.
- Devonish, D. & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 75-86.
- Gracia, E., Cifre, E. & Grau, R. (2010). Service quality: The key role of service climate and service behaviour of boundary employee units. *Group & Organization Management*, 35, 276-298.
- Gracia, E., Martínez, I., Salanova, M. y Nogareda, C. (2007). *Nota técnica de prevención: El Trabajo Emocional concepto y prevención*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 720.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 101-114.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. New York, NY: Hemisphere.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hsu, M. H., Yen, C. H., Chiu, C. M. & Chang, C. M. (2006). A longitudinal investigation of continued online shopping behavior: An extension of the theory of planned behavior. *International Journal of Human - Computer Studies*, 64, 889-904.
- Janis, I. L. (1981). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Lam, C. K., Huang, X. & Janssen, O. (2010). Contextualizing emotional exhaustion and positive emotional display: The signaling effects of supervisors' emotional exhaustion and service climate. *Journal of Applied Psychology*, 95, 368-376.
- Larsson, R. & Bowen, D. E. (1989). Organization and customer: Managing design and coordination of services. *Academy of Management Review*, 14, 213-233.
- Li, A., Cropanzano, R. & Bagger, J. (2013). Justice Climate and Peer Justice Climate: A Closer Look. *Small Group Research*, 44, 563-592.
- Mañas, M. A., Giménez, G., Muyor, J. M., Martínez-Tur, V. y Moliner, C. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20, 243-248.
- Martin, A. (2008). Service climate and employee well-being in higher education. *Journal of Management & Organization*, 14, 155-167.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. & Ramos, J. (2005). Linking situational constraints to customer satisfaction in a service environment. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 25-36.
- Martínez-Tur, V., Peiro, J. M., Moliner, C. y Potocnik, K. (2010). *Calidad de servicio y calidad de vida: El "survey feedback" como estrategia de cambio organizacional. Análisis teórico-conceptual y resultados empíricos*. Madrid: FEAPS & Caja Madrid.
- Martínez-Tur, V., Tordera, N., Peiró, J. M. & Potocnik, K. (2011). Linking service climate and disconfirmation of expectations to customer satisfaction: A cross-level study. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 1189-1213.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Molina, A. (en prensa). *Justicia organizacional en servicios: El impacto de peer justice sobre el desempeño de la organización, la calidad percibida por los clientes y el bienestar de los empleados*. Tesis Doctoral, Universitat de València (Dirs., Moliner C y Martínez-Tur, V.).
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., y Carbonell, S. (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13, 91-106.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12, 99-116.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2005). Linking organizational justice to burnout: Are men and women different? *Psychological Reports*, 96, 805-816.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extra-role customer service: the mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 327-348.
- Naumann, E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & 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.



- Peiró, J. M., Martínez-Tur, V. & Ramos, J. (2005). Employees' overestimation of functional and relational service quality: A gap analysis. *The Service Industries Journal*, 25, 773-788.
- Potocnik, K., Moliner, C. y Martínez-Tur, V. (2010) ¿Influye el tipo de servicio en las evaluaciones de los usuarios? Servicios comerciales vs. sin ánimo de lucro. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*. 13, 35-36.
- Potocnik, K., Tordera, N., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. & Ramos, J. (2011). Is service climate strength beneficial or detrimental for service quality delivery? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 681-699.
- Price, L., Arnould, E., & Tierney, P. (1995). Going to extremes: Managing services encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, 59, 83-97.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Sánchez-Hernández, R., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. & Ramos, J. (2009). Testing a hierarchical and integrated model of quality in the service sector: Functional, relational, and tangible dimensions. *Total Quality Management*, 20, 1173-1188.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L. & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Schneider, B., White, S. S. & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N., Horner, M. T. & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97, 776-791.
- Wiley, J. W. (1996). Linking survey data to the bottom line. In A. I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys. Tools for assessment and change* (pp. 330-359). San Francisco: Jossey-Bass.

