

# LA ACTITUD DEL CONSUMIDOR SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

ANA MARÍA ARBOLEDA ARANGO

M.S. Industrial Relations, Iowa State University y M.B., Tulane University, Estados Unidos.

PhD. candidate-Business Administration, Tulane University, Estados Unidos.

Profesora tiempo completo, Departamento de mercadeo y relaciones internacionales,

Universidad Icesi, Colombia.

Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 # 122-135, Cali, Colombia.

amarboleda@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 03-06-2009

Fecha de corrección: 12-11-2009

Fecha de aceptación: 26-11-2009

## RESUMEN

Este estudio señala la consistencia de la relación entre la percepción que tiene el consumidor acerca de la justicia organizacional y sus actitudes hacia la organización. Así, el artículo primero resume el estado del arte del concepto de justicia organizacional precisando la construcción de sus tres dimensiones. A continuación, se presenta la síntesis de los resultados de estudios previos que evalúan la relación objeto de estudio y se hace un análisis descriptivo de estos hallazgos. En la discusión se resalta la consistencia de los resultados como un llamado de atención a la aplicación del concepto de justicia organizacional en la búsqueda de la competitividad. Finalmente, en las recomendaciones se formulan estrategias para la aplicación y medición del constructo de justicia organizacional.

## PALABRAS CLAVE

Justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interactiva, satisfacción, intención conductual del consumidor.

**Clasificación JEL:** M30, M31, M39

<sup>1</sup> Este documento fue seleccionado en la convocatoria para enviar artículos, *Call for Papers*, realizada en el marco del Simposio "Análisis y propuestas creativas ante los retos del nuevo entorno empresarial", organizado en celebración a los 30 años de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi y de los 25 años de su revista académica, *Estudios Gerenciales*; el 15 y 16 de octubre de 2009, en la ciudad de Cali (Colombia). El documento fue presentado en las sesiones simultáneas del área de "Mercadeo y negocios internacionales".

## ABSTRACT

### *Consumer attitudes based on their perception of organizational justice*

This study points out the consistent relationship between consumer perception of organizational justice and consumer attitudes toward the organization. Thus, the article first presents a summary of the latest developments in the concept of organizational justice and provides a detailed description of the development of the three dimensions of justice. Next, it presents an outline of the results of previous studies evaluating the relationship between consumers' perception of justice and their attitudes, followed by a descriptive analysis of these findings. The discussion emphasizes that the consistency of results indicates that the concept of organizational justice can be used as a competitive advantage for an organization. Lastly, the recommendations propose a set of strategies for applying and measuring the construct of organizational justice.

## KEYWORDS

Distributive justice, procedural justice, interactional justice, satisfaction, consumer behavioral intention.

## RESUMO

### *Atitudes do consumidor baseadas na sua percepção de justiça empresarial*

Este estudo assinala consistência da relação entre a percepção que tem o consumidor sobre a justiça empresarial e suas atitudes para com a empresa. Assim, o artigo apresenta primeiro um resumo dos últimos desenvolvimentos no conceito de justiça empresarial e fornece uma descrição detalhada do desenvolvimento de suas três dimensões. Em seguida, apresenta uma síntese dos resultados de estudos anteriores avaliando o relacionamento entre a percepção de justiça de um consumidor e suas atitudes, seguido de uma análise descritiva dessas descobertas. O debate realça a consistência dos resultados como um chamado de atenção para a aplicação do conceito de justiça empresarial na procura da competitividade. Por último, as recomendações propõem um conjunto de estratégias para aplicar e medir o conceito de justiça empresarial.

## PALAVRAS-CHAVE

Justiça distributiva, justiça processual, justiça interativa, satisfação, intenção comportamental do consumidor.

## INTRODUCCIÓN

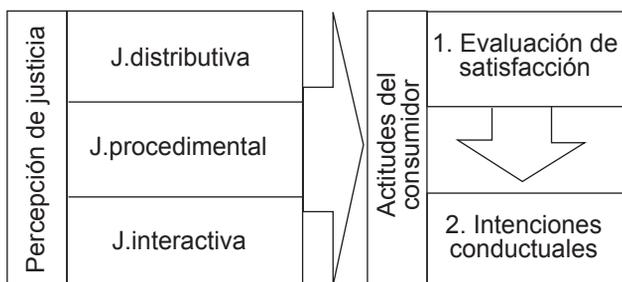
Recuerde la experiencia de haber comprado un producto y en el momento de usarlo darse cuenta de que tiene un defecto y no funciona bien. Quizás su reacción inicial fue contactar a la empresa donde lo compró para pedir que se corrija el problema. Después de recordar el reclamo llega a su mente la sensación de inconformidad. Déjeme suponer que el empleado, dando respuesta a su reclamo, le permitió sentir que en algún momento la empresa podría hacerle “el favor” de arreglar el problema. Mientras tanto usted sentía que lo justo era haber recibido el producto como usted lo adquirió: en buen estado. Una percepción semejante puede estar asociada a las horas que esperó para recibir atención por un servicio médico de chequeo, o al darse cuenta que el banco no hace efectivo un cheque hasta unos días después de que este ha sido depositado (y sin embargo usted sí debe pagar intereses por el pago que no hace en la fecha correspondiente).

Estos ejemplos permiten pensar que el reto para las organizaciones es dar un trato justo a los consumidores siendo coherentes entre el producto ofrecido y el entregado, diseñando procesos y políticas organizacionales

confiables, y ofreciendo un trato respetuoso. Como será evidente a través de este documento, investigaciones a nivel internacional demuestran consistentemente que la percepción de justicia del consumidor es un predictor de sus actitudes hacia la organización. El concepto de justicia es aplicado al comportamiento del consumidor al evaluar la percepción que este tiene de las condiciones de la oferta, el proceso de compra y la interacción con los empleados. A su vez, la percepción de justicia del consumidor resulta ser un predictor de su satisfacción (Carr, 2007), lealtad (Chebat y Slusarczyk, 2005) y recomendación (Blodgett, Hill y Tax, 1997).

Estudios en comportamiento organizacional muestran que es posible encontrar una relación consistente y fuerte entre las percepciones de justicia del empleado y sus actitudes (Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Yee Ng, 2001). Sin embargo, esta relación no ha sido aún consolidada en el caso del comportamiento del consumidor. La cantidad de estudios disponibles que demuestran una relación entre la percepción de justicia del consumidor y las actitudes del mismo hacia la organización (Gráfico 1) permiten reunir suficiente

**Gráfico 1.** Percepción de justicia y actitudes del consumidor



información como para consolidar esta relación. Así, el propósito de este estudio es señalar el concepto de justicia como un elemento que predice la conducta del consumidor hacia las organizaciones. De esta manera, este documento empieza por resumir el estado del arte del concepto de justicia organizacional precisando la construcción de sus tres dimensiones. A continuación, se presenta un resumen de resultados de estudios previos que evalúan la relación objeto de estudio, para luego hacer un análisis descriptivo de estos hallazgos. La sección de discusión se centra en resaltar la consistencia de los resultados como un llamado de atención a la aplicación del concepto de justicia organizacional en la búsqueda del cambio y la competitividad organizacional. Finalmente, se incluyen recomendaciones prácticas para llevar a cabo estrategias de justicia organizacional, así como recomendaciones de medición a través de los instrumentos diseñados para la evaluación de justicia organizacional y actitudes del consumidor.

## **I. LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA DEL CONSUMIDOR**

Con el ánimo de fortalecer la relación entre el consumidor y la organización, investigadores en comportamiento del consumidor han tomado el concepto de justicia de la literatura del comportamiento organizacional (Saxby, Tat y Johansen, 2000). Así, el concepto de justicia es utilizado en mercadeo para evaluar la percepción que tiene el consumidor de la equidad (Carr, 2007; Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Moliner, 2006) y la calidad en el servicio (Carr, 2007; Ha y Jang, 2009; McCollough, 2000). Otros estudios

se enfocan en cómo la percepción de justicia afecta el desempeño de los vendedores (Bettencourt y Brown, 1997; Brashear, Brooks y Boles, 2004; Dubinsky y Levy, 1989), aunque este último es más un asunto de comportamiento organizacional. El principal uso del concepto de justicia ha sido en la evaluación que hace el consumidor del manejo de quejas y fallos en el servicio (Ambrose, Hess y Ganesan, 2007; Blodgett *et al.*, 1997; Blodgett, Wakefield y Barnes, 1995; Chebat y Slusarczyk, 2005; Conlon y Murray, 1996; Ha y Jang, 2009; Hocutt y Charkraborty, 1997; Hui y Au, 2001; Karatepe, 2006; Maxham y Netemeyer, 2002; McCollough, Berry y Yadav, 2000; Ok, 2005; Patterson, Cowley y Prasongsukarn, 2006; Saxby *et al.*, 2000; Schoefer y Ennew, 2005; Smith, Bolton y Janet, 1999; Sparks y McColl-Kennedy, 2001; Tax, Brown y Chandrashekar, 1998; Del Río-Lanza, Vázquez-Casielles y Díaz-Martín, 2009; Voorhees y Brady, 2005; Wirtz y Mattila, 2004).

Sin embargo, la relación entre la percepción de justicia y satisfacción del consumidor no debe ser exclusiva de eventos negativos, que normalmente son un porcentaje relativamente bajo de todas las relaciones de consumo que una organización puede establecer (Martínez-Tur *et al.*, 2006). Es más, inicialmente estudios de mercadeo consideraban el concepto de justicia como un continuo, pasando por la percepción negativa, equitativa y positiva (Oliver y Swan, 1989a, 1989b). Otros estudios en cambio, han tomado consumidores que reportan una queja versus los que no lo hacen (Kau y Loh, 2006; Martínez-Tur *et al.*, 2006; Namkung

y Jang, 2009), pero, en general, la literatura del comportamiento del consumidor se restringe a eventos negativos y aquellos estudios que cubren todo el espectro son relativamente escasos. Consecuentemente y debido a que este estudio se basa en una revisión extensa de la literatura, la consistente restricción a eventos negativos puede ser una limitación importante en el presente análisis de resultados.<sup>2</sup>

### **1.1. Actitudes del consumidor como consecuencia de la percepción de justicia**

Las actitudes son creencias que tiene el individuo con base en su experiencia y evaluación. A través de las actitudes, el individuo anticipa comportamientos futuros (Ajzen y Fishbein, 1977; Fishbein, Hennessy, Yzer y Douglas, 2003). Existen dos actitudes que consistentemente se utilizan en mercadeo para reportar la evaluación que hace el consumidor: satisfacción hacia un evento particular e intenciones conductuales al pensar en la organización como un todo. En esta sección se define el concepto de actitud, lo cual permite dibujar la relación entre percepción de justicia y actitud del consumidor.

La satisfacción es una actitud utilizada en mercadeo para consolidar la evaluación que hace un consu-

midor de una situación de consumo específica.<sup>3</sup> Un individuo realiza la evaluación de satisfacción a través de la comparación social, es decir, compara el evento con su experiencia previa o con la recomendación de otros. Una evaluación favorable confirma o supera la expectativa (Oliver y Swan, 1989a) y en consecuencia el individuo asume una intención conductual hacia una marca u organización, siendo la intención conductual el segundo momento de la actitud. A su vez, la intención conductual es un proceso cognitivo que permite anticipar comportamientos futuros, y por lo tanto es consistentemente utilizada como sustituta de comportamientos reales (Ajzen y Fishbein, 1977). Comportamientos que son criterios clave en mercadeo son: recomendación, (re)visita, (re)compra, uso y queja.

Consistentemente, al analizar las actitudes del consumidor como consecuencia de la percepción de justicia, Ambrose *et al.* (2007) proponen analizar la actitud en dos etapas. En la primera etapa, la percepción de justicia conlleva la evaluación de satisfacción del consumidor para un evento particular. En el segundo momento, la satisfacción explica la intención conductual al hacer la evaluación de la organización como un todo. Previamente, Maxham y Netemeyer (2002) habían encontrado

<sup>2</sup> Por otro lado, la restricción de las evaluaciones de justicia a eventos negativos ha sido considerada como un aporte de la teoría en comportamiento del consumidor al comportamiento organizacional (Gilliland, 2008). El argumento es que limitar la evaluación de justicia a situaciones de violaciones y fallos, sin cubrir todo el espectro de percepción de justicia, puede proveer una medida más precisa.

<sup>3</sup> La percepción de calidad que tiene el consumidor es un concepto cercano al de satisfacción, sin embargo, la calidad implica adicionalmente asuntos administrativos como el precio, la experiencia, y las condiciones de fabricación o previas al servicio, a las cuales el consumidor no tiene acceso (Iacobucci, Ostrom y Grayson, 1995).

que las dimensiones de justicia y la recomendación e intención de compra, son dos constructos mediados por la satisfacción del consumidor. Relación que se ratifica a través de estudios recientes (Kim, Kim y Kim, 2009; Namkung y Jang, 2009; Wirtz y Mattila, 2004). Lo mismo ocurre para el caso de comportamientos negativos donde la percepción de justicia está relacionada positivamente con la satisfacción del consumidor y ésta a su vez negativamente relacionada con la intención de queja (Voorhees y Brady, 2005), el retraso en los pagos, no seguir instrucciones y tener acciones violentas (Yi y Gong, 2008).

Para resumir, el esquema que integra la relación entre percepción de justicia y actitud del consumidor, muestra que después del consumidor evaluar su percepción de justicia organizacional, la satisfacción está relacionada con el evento particular y las intenciones implican la percepción de toda la organización (Gráfico 1). Por ejemplo, un consumidor que es atendido en urgencias, recibe atención rápida, los médicos tratan efectivamente su problema y explican al paciente lo que debe hacer para continuar los cuidados. La satisfacción debe ser evaluada entonces para el evento de urgencias en particular, pero los comportamientos futuros se extienden al total del centro de salud. Los factores predictores de la evaluación de actitudes son los que se discutirán en cada una de las dimensiones de justicia. Por ahora, la relación general indica que la percepción de justicia predice

la satisfacción del consumidor y esta a su vez revela sus intenciones de consumo futuro.<sup>4</sup>

La percepción de justicia se enmarca en tres dimensiones: distributiva, procedimental e interactiva. Este orden corresponde con el desarrollo histórico del constructo de justicia que actualmente se conjuga para utilizar las tres dimensiones como partes integradas (Colquitt, Greenberg y Zapata-Phelan, 2005). Es interesante notar que, aunque las tres dimensiones de justicia fueron definidas y empíricamente validadas en 1990 en el área de comportamiento organizacional, estudios de comportamiento del consumidor hacían en este momento un uso más simple del constructo al no integrar las tres dimensiones de justicia (Blodgett, Granbois y Walters, 1993; Conlon y Murray, 1996; Divett, Crittenden y Henderson, 2003). A continuación se describen cada una de las dimensiones de justicia organizacional de acuerdo con los hallazgos en comportamiento del consumidor.

## 1.2. Justicia distributiva

Con base en la teoría de la equidad (Adams, 1965; Blau, 1964), esta dimensión se relaciona con la percepción de un resultado justo teniendo en cuenta la inversión inicial (Messick y Cook, 1983). El concepto surge en la década de los cincuenta cuando los empleados manifestaron su preocupación por la distribución salarial (Colquitt *et al.*, 2005). Desde entonces, autores afirman que el resultado

<sup>4</sup> El artículo de Ambrose *et al.* (2007) sugiere que este es un mejor modelo, es decir, tiene un mejor ajuste y explica una mayor proporción de la varianza, comparado con el modelo que analiza la relación directa entre la percepción de justicia y el comportamiento futuro.

tiene un impacto sobre la satisfacción del individuo dependiendo de su experiencia previa y la comparación con otros individuos (Blau, 1964).

En comportamiento del consumidor, la justicia distributiva ha sido definida a través del resultado a la solución de un problema (Patterson *et al.*, 2006); recompensas al consumidor como ofrecer un reembolso (Blodgett *et al.*, 1997), entregar un nuevo producto/servicio, otorgar descuentos futuros (Del Río-Lanza, Vázquez-Casielles y Díaz-Martín, 2009), o brindar la sustitución del producto/servicio (Hoffman y Kelley, 2000). También ha sido definida como el costo y esfuerzo que toma solucionar un problema (Maxham y Netemeyer, 2002) o como el balance de los beneficios recibidos dado el costo del servicio/producto (McCollough, 2000). Estudios no relacionados con quejas y reclamos definen la justicia distributiva como el trato igualitario a consumidores (Carr, 2007).

Estas definiciones de justicia distributiva permiten explicar su relación con la actitud del consumidor. Se ha encontrado que la justicia distributiva es un predictor de satisfacción. Por ejemplo, después de un fallo en el servicio, los consumidores que reciben una reparación justa expresan mayores niveles de satisfacción (Kau y Loh, 2006; Kim *et al.*, 2009; Maxham y Netemeyer, 2002; McCollough *et al.*, 2000; Patterson *et al.*, 2006; Smith *et al.*, 1999; Voorhees y Brady, 2005), mayor lealtad (Karatepe, 2006) y menos emociones negativas (Yi y Gong, 2008). Así mismo, la relación entre justicia distributiva y satisfacción del consumidor es más fuerte cuando se evalúan usuarios frecuentes versus los

que no lo son (Bowman y Narayandas, 2001).

Por otro lado, la percepción de justicia también se encuentra relacionada con intenciones conductuales. Consumidores que sienten que han recibido una recompensa justa reducen el voz a voz negativo, incrementan su intención de revisita (Blodgett *et al.*, 1997; Ha y Jang, 2009; Kim *et al.*, 2009; Martínez-Tur, Ramos, Peiró y García-Buades, 2001), tienen menores intenciones de quejarse (Hocutt y Charkraborty, 1997), e incrementan su intención de recomendación (Humphrey, Ellis, Conlon y Tinsley, 2004). Finalmente es posible ratificar el efecto mediador de la satisfacción, al observar que puede existir una relación directa entre la percepción de justicia distributiva e intenciones conductuales del consumidor (Maxham y Netemeyer, 2002). También es posible observar el efecto mediador de la satisfacción al encontrar que hay una relación más fuerte entre justicia y actitudes del consumidor al hablar de condiciones de servicio específicas (e.g. satisfacción con la habitación del hotel) que al evaluar la organización en general (McCollough, 2000).

### 1.3. Justicia procedimental

La percepción de justicia que los individuos tienen acerca de las políticas y procedimientos que los empleados siguen durante la prestación de un servicio se conoce como justicia procedimental. Este concepto se introduce en los años setenta (Thibaut y Walker, 1975) a través de una disputa jurídica acerca de la asignación de recursos. Así, los procesos son justos cuando se definen de manera imparcial y

consistente, comunicando además que la organización tiene procesos estandarizados (Leventhal, Karuza y Fry, 1980) para destinar recursos y salarios a los empleados. Por lo tanto, este es un concepto complementario al de justicia distributiva.

La justicia procedimental ha sido importante en la investigación del consumidor porque es una percepción que las organizaciones pueden manejar mejorando sus políticas y tiempos de entrega. Consecuentemente, la justicia procedimental ha sido definida en comportamiento del consumidor como la rapidez con la que se resuelven las quejas (Groth y Gilliland, 2001), el tiempo de espera y la evaluación de procesos asociados a la espera (Tax *et al.*, 1998). En situaciones no relacionadas con quejas, se define cómo prestar un servicio sin sesgo o prejuicio, dar un trato equitativo a todos los usuarios (Carr, 2007) y aplicar procesos organizacionales de manera consistente (Saxby *et al.*, 2000).

De acuerdo con estas definiciones, se ha encontrado que la justicia procedimental está relacionada con las respuestas del consumidor. Dada una queja, la justicia procedimental se relaciona positivamente con reacciones afectivas (Groth y Gilliland, 2001; Yi y Gong, 2008), satisfacción (Bowman y Narayandas, 2001; Kim *et al.*, 2009; Martínez *et al.*, 2001; Maxham y Netemeyer, 2002; Patterson *et al.*, 2006; Smith y Bolton, 1998; Voorhees y Brady, 2005) y lealtad (Karatepe, 2006; Kau y Loh, 2006). La relación positiva con la satisfacción del consumidor también ocurre en situaciones de evaluación de servicio no asociado a quejas (Martínez-Tur *et al.*, 2006).

La justicia procedimental también está asociada a comportamientos como intención de recompra/revisita (Ha y Jang, 2009; Kim *et al.*, 2009; Martínez-Tur *et al.*, 2001), recomendación (Humphrey *et al.*, 2004); y tiene una relación negativa con la intención de quejarse (Voorhees y Brady, 2005). Los casos en los que la justicia distributiva no está relacionada con conductas futuras (Blodgett *et al.*, 1997) pueden explicarse si el cambio en los procedimientos (al ser algo interno) realmente no tiene por qué afectar la compra que hace el consumidor. Por lo tanto, aunque es claro que la justicia procedimental es importante en la satisfacción del consumidor, los resultados son contradictorios.

Algunos autores han encontrado que la justicia procedimental es un mejor predictor de satisfacción que la distributiva pero no mejor que la interactiva (Del Río-Lanza *et al.*, 2009). Por el contrario, otros sugieren que la interactiva es el mejor predictor (Bowman y Narayandas, 2001), incluso afirman que la justicia procedimental es el predictor más débil (Patterson *et al.*, 2006; Smith *et al.*, 1999). En este último caso, la razón es que es más fácil para el consumidor tener información acerca del resultado y no tanto del proceso, sobre el cual no tiene control. Aún más, si la evaluación del proceso se hace teniendo en cuenta aspectos estables y controlables del servicio, como lo son las políticas de la organización, los consumidores no esperarán que el servicio mejore o que las fallas sean corregidas en el futuro (Wirtz y Mattila, 2004).

#### 1.4. Justicia interactiva

La percepción de justicia con respecto a la forma como el consumidor es tra-

tado al recibir un servicio se conoce como justicia interactiva. Inicialmente fue parte de la justicia procedimental al evaluar si las personas tenían un trato amigable (Leventhal, 1976; Thibaut y Walker, 1975), pero en los años ochenta el concepto recibió más atención al medir la calidad de la relación interpersonal (Bies y Moag, 1986). Posteriormente, el concepto fue dividido en justicia informacional e interpersonal (Greenberg, 1993) encontrando que cada una de esas dimensiones tiene un efecto único (Colquitt *et al.*, 2001). Sin embargo, gran parte de los estudios en mercadeo aún utilizan el concepto de justicia interactiva y no sus dos dimensiones.

Justicia interpersonal se refiere a la manera como es entregado el resultado (Greenberg, 1993), por ejemplo, dando al consumidor una atención personal y cordial. Justicia informativa significa proveer la información que es de interés (Greenberg, 1993) para el consumidor, teniendo en cuenta la calidad y utilidad de la información (Humphrey *et al.*, 2004). Ambas dimensiones tienen un efecto positivo sobre la satisfacción (Greenberg, 1993), la lealtad del consumidor, la intención de hacer comentarios positivos (Kau y Loh, 2006), la recomendación, y el hecho de reutilizar el servicio (Humphrey *et al.*, 2004).

Por otro lado, la justicia interactiva es definida en comportamiento del consumidor como el trato honesto, cordial y respetuoso al consumidor (Bies y Moag, 1986; Carr, 2007). Puede ser definida también como la intención de ayudar, comunicar lo que es apropiado y esforzarse por

resolver problemas (Karatepe, 2006). A continuación se resumen los principales hallazgos, los cuales están en su mayoría relacionados con justicia interactiva y son escasos en comportamiento del consumidor los estudios que utilizan las dos dimensiones de justicia interpersonal e informativa (Ok, 2005).

Dado un fallo en el servicio, los consumidores que son atendidos por empleados que demuestran empatía por el problema y tienen un trato cortés, son consumidores que expresan mayores niveles de satisfacción (Bowman y Narayandas, 2001; Kim *et al.*, 2009; Martínez-Tur *et al.*, 2001; Maxham y Netemeyer, 2002; McCollough *et al.*, 2000; Patterson *et al.*, 2006; Smith y Bolton, 1998; Voorhees y Brady, 2005), disminuyen su intención de queja (Hocutt y Charkraborty, 1997; Voorhees y Brady, 2005) y sus emociones negativas (Yi y Gong, 2008). Una vez atendida la queja, la percepción de justicia interactiva se relaciona incluso con mayor lealtad (Karatepe, 2006).

El efecto positivo de la justicia interactiva se basa en el proceso de atribución que hace el consumidor. Si la atención y explicaciones recibidas le permiten al consumidor entender el problema como algo que no es estable (i.e., algo que normalmente no ocurre), entonces hay una mayor probabilidad de recuperación del evento negativo (Blodgett *et al.*, 1997). Estudios que no se limitan a situaciones de reclamos también muestran una relación positiva entre la justicia interactiva y la satisfacción (Martínez-Tur *et al.*, 2006; Namkung y Jang, 2009).

En cuanto a las conductas del consumidor, aquellos que se sienten tratados con cortesía y respeto tienen mayores intenciones de dar otra oportunidad al proveedor del servicio y pueden incluso ser recomendadores (Blodgett *et al.*, 1997; Ha y Jang, 2009; Martínez-Tur *et al.*, 2001). Sin embargo, es importante tener en cuenta que la satisfacción es un mediador entre la percepción de justicia negativa y la intención de futuras conductas (Maxham y Netemeyer, 2002; Namkung y Jang, 2009). Así, el efecto positivo de la justicia interactiva es comprensible por la importancia que tiene el contacto interpersonal en la experiencia de consumo. Sin embargo, al compararla con las otras formas de justicia, la importancia relativa no es consistente a través de los estudios.

En algunos casos, la justicia interactiva tiene una relación más fuerte con la satisfacción del consumidor comparada con la distributiva y procedimental (Blodgett *et al.*, 1997; Del Río-Lanza *et al.*, 2009; Karatepe, 2006; Mattila, 2001). Esto puede ocurrir si la justicia interactiva implica que hay una corrección en el servicio gracias a la interacción con los empleados de la organización (Blodgett *et al.*, 1997). Si esto es así, las organizaciones pueden reparar errores en el producto final (justicia distributiva) o en el proceso (justicia procedimental) comunicando al consumidor el problema y ofreciendo una atención personalizada y tratando al consumidor afectado de manera respetuosa y cordial. Sin embargo, el mayor efecto de la justicia interactiva en comparación con las otras dos dimensiones no es siempre consistente.

Otros estudios reportan que es la justicia distributiva la que tiene un mayor efecto sobre la satisfacción. Esto se observa en huéspedes de hotel (Kau y Loh, 2006; Martínez-Tur *et al.*, 2006; Patterson *et al.*, 2006), usuarios de telefonía móvil (Kau y Loh, 2006) y consumidores de restaurantes y servicios de lavandería (Mattila, 2001). Es posible entonces pensar que si el resultado del servicio depende de aspectos controlables por la organización (e.g. precios, capacitación de empleados), el consumidor atribuye a la empresa la capacidad de cambiar el fallo en el servicio (Wirtz y Mattila, 2004).

Resumiendo, la literatura en comportamiento del consumidor muestra una relación positiva entre cada una de las dimensiones de justicia y las actitudes del consumidor. La actitud inicial con el evento se evalúa en términos de satisfacción y a su vez la satisfacción influye sobre la conducta futura; es decir, la satisfacción es un mediador entre la percepción de justicia del consumidor y sus intenciones de consumo y recomendación (Ambrose *et al.*, 2007).

## 2. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este estudio se ha realizado una extensa búsqueda documental en la literatura del comportamiento del consumidor con base en la relación entre justicia organizacional y actitudes del consumidor. La búsqueda cubre las principales bases de datos académicas (Jstor, ScienceDirect, Abi, PsichLit, Ebsco) teniendo también en cuenta fuentes latinoamericanas (SciELO, Dialnet y LatinIndex). Para cada estudio se registra el tamaño de la muestra, el sector donde se lleva a cabo el estudio,

el hecho de ser un estudio de “queja”, y el tamaño del efecto para cada una de las relaciones objeto de estudio disponibles.

El sector se asigna a una de seis categorías (i.e., 1.viaje, 2.comida, 3.compras, 4.comunicaciones, 5.finanzas, u 6.otros). Por otro lado, la clasificación de “queja” implica que el estudio haya analizado la percepción de justicia bajo una situación de queja experimentada por el consumidor o imaginada en condiciones del estudio. El estudio se codifica como 1 en caso de que esto sea cierto y 0 de lo contrario. La codificación fundamental para el análisis es la del efecto de justicia sobre las actitudes. De acuerdo con la revisión de la literatura, al analizar esta relación es importante diferenciar entre actitudes relacionadas con la evaluación de satisfacción (en este concepto también se incluye emociones positivas) y las actitudes relacionadas con conductas, incluyendo intención de (re)compra, (re)visita, recomendación, queja/reclamo y comentarios a otros. Así, el efecto registrado para estos dos tipos de relaciones en cada una de las tres dimensiones de justicia corresponde al coeficiente de correlación o al beta estandarizado en caso de que el primero no fuera reportado (Tabla 1). Solo se reporta un efecto por relación

por estudio.<sup>5</sup> Este análisis incluye un total de 34 estudios tomados de 28 artículos publicados desde 1993 hasta 2009.

### 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este estudio realiza un análisis descriptivo de la relación entre la percepción de justicia del consumidor y sus actitudes, teniendo en cuenta primero la satisfacción y segundo las intenciones de conducta.<sup>6</sup> Se utilizan 34 estudios, el número de estudios y la muestra contenida cambia para cada relación del análisis de acuerdo con las correlaciones entre justicia y actitud que reporta cada estudio (Tabla 2). Después de analizar los resultados para la relación entre justicia y satisfacción y justicia e intención de conducta, se tienen en cuenta los seis sectores codificados a través de los estudios.

La compilación de estudios muestra que la relación entre la percepción de justicia del consumidor y la satisfacción ( $r_{Jx-S}$ ) es semejante a través de las tres dimensiones (i.e., distributiva, procedimental, e interactiva). Al establecer las diferencias entre pares, se observa que la  $r_{JD-S}$  tiene una relación promedio más alta que la  $r_{JP-S}$  ( $t(21)=2,28$ ;  $p<0,05$ ) y la  $r_{JI-S}$  ( $t(23)=3,10$ ;  $p<0,02$ ). Por otro lado, la diferencia entre la  $r_{JP-S}$  y

5 Cumpliendo con el supuesto de independencia necesario para el análisis conjunto de múltiples estudios (Lipsey y Wilson, 2000)

6 Aunque se realiza una compilación de estudios, este documento no hace un meta-análisis primero porque la cantidad de estudios no es aún la ideal, segundo porque no se cuenta con estudios no publicados (Rosenthal, 1979) y tercero no se incluyen estudios que reporten estadísticos diferente al  $r$  o  $\beta$ , por ejemplo, medias o proporciones. Por esta razón no se siguen los procedimientos estadísticos propios del meta-análisis que implicaría determinar el tamaño del efecto corrigiendo por diferencias artificiales (i.e., tamaño de muestra, validez interna del predictor y del criterio). Para una mayor explicación sobre factores artificiales y la estimación del efecto para propósitos de generalización ver Raju, Burke, Normand y Langlois (1991). Sin embargo, este estudio sí es un paso importante en el proceso de preparación para un meta-análisis que permita la generalización del constructo de justicia para el comportamiento del consumidor.

**Tabla 1.** Resumen de estudios

No	Autor (año)	n	JD-S	JP-S	JI-S	JD-IC	JP-IC	IJ-IC	Sector	Queja
1	Ambrose <i>et al.</i> (2007)	285	0,84	0,79	0,73	0,61	0,64		6	1
2	Blodgett <i>et al.</i> (1993)	201				0,69			3	1
3	Bowman y Narayandas (2001)	1715	0,15	0,55	0,14				3	1
4	Carr (2007)	879	0,35	0,45	0,39				4	1
5	Chebat y Slusarczyk (2005)	186	0,47		0,34			0,49	5	1
6	Conlon y Murray (1996)	121				0,23	0,39	0,56	3	1
7	Del-Rio-Lanza <i>et al.</i> (2009)	184	0,56	0,80	0,69				4	1
8	Groth y Gilland (2001)*	135		0,39					2	0
9	Groth y Gilland (2001)*	102		0,38					3	0
10	Ha y Jang (2009)	312				0,71	0,27	0,50	2	1
11	Humphrey <i>et al.</i> (2004)	149			0,81	0,55	0,35	0,39	1	1
12	Karatepe (2006)	781	0,70	0,70	0,78	0,57	0,57	0,63	1	1
13	Kau y Loh (2006)	153	0,40	0,30	0,24				4	1
14	Kim <i>et al.</i> (2009)	451	0,61	0,40	0,40	0,37	0,30	0,41	1	1
15	Martinez-Tur <i>et al.</i> (2001)	334	0,76	0,30	0,55	0,70	0,39	0,48	1	0
16	Martinez-Tur <i>et al.</i> (2006)*	275	0,74	0,25	0,51				1	0
17	Martinez-Tur <i>et al.</i> (2006)*	293	0,77	0,38	0,66				2	0
18	Maxham y Netemeyer (2002)*	692	0,55	0,08	0,37	0,26	0,23	0,30	5	1
19	Maxham y Netemeyer (2002)*	339	0,66	0,15	0,24	0,54	0,34	0,42	6	1
20	McCollough (2000)	128	0,49		0,35	0,23		0,58	1	1
21	Namkung y Jang (2009)*	104			0,63			-0,02	2	1
22	Namkung y Jang (2009)*	324			0,75			0,29	2	1
23	Ok (2005)	286	0,84	0,77	0,84	0,49	0,44	0,48	2	1
24	Patterson <i>et al.</i> (2006)	483	0,23	0,14	0,23				1	1
25	Smith <i>et al.</i> (1999)*	375	0,43	0,03	0,04				2	1
26	Smith <i>et al.</i> (1999)*	602	0,43	0,21	0,18				1	1
27	Suárez-Alvarez <i>et al.</i> (2007)	382	0,86	0,86		0,33	0,41		1	1
28	Varela-Neira, Vázquez- Casielles e Iglesias-Arguelles (2008)	197	0,60	0,55	0,60				5	1
29	Varela-Neira, Casielles-Vázquez y Arguelles-Iglesia (2008)	197				0,31	0,15	0,33	5	1
30	Vázquez-Casielles <i>et al.</i> (2007)	184	0,67	0,76	0,52	0,48	0,47	0,40	4	1
31	Voorhees y Brady (2005)	525	0,68	0,72	0,62	0,10	0,04	0,07	6	1
32	Yi y Gong (2008)*	209	0,61	0,60	0,68	0,41	0,42	0,49	6	0
33	Yi y Gong (2008)*	68	0,57	0,56	0,71	0,62	0,60	0,54	3	0
34	Yim, Gu, Chan y Tse (2003)	875	0,65		0,68				2	1

\* Los asterisco señalan publicaciones de las cuales se tomaron dos estudios

**Variables incluidas en el modelo:** Relación entre justicia distributiva y satisfacción (JD-S). Relación entre justicia procedimental y satisfacción (JP-S). Relación entre justicia interactiva y satisfacción (JI-S). Relación entre justicia distributiva e intenciones conductuales (JD-IC). Relación entre justicia procedimental e intenciones conductuales (JP-IC). Relación entre justicia interactiva e intenciones conductuales (IJ-BI). Sector según la clasificación: 1.viaje, 2.comida, 3.compras, 4.comunicaciones, 5.finanzas, 6.otros. El artículo presenta una condición de queja o reclamo (Queja=1; o.w.=0).

**Tabla 2.** Estadísticas descriptivas

Relación J-S	n	k	Media	Mediana	D.S.	1.	2.	3.	4.	5.
1. J.D.-S	10.881	25	0,584	0,610	0,184					
2. J.P.-S	9.929	24	0,464	0,425	0,251	0,441*				
3. J.I.-S	11.076	27	0,506	0,550	0,228	0,753**	0,754**			
4. J.D.-IC	5.644	18	0,455	0,483	0,184	0,354	-0,043	0,368		
5. J.P.-IC	5.315	16	0,375	0,390	0,160	0,279	0,366	0,440	0,600*	
6. J.I.-IC	5.390	18	0,408	0,450	0,168	-0,093	0,091	-0,029	0,489	0,839**

**Notación:** Justicia distributiva (JD), procedimental (JP) e interactiva (JI). Satisfacción (S). Intención de conducta (IC). Tamaño de muestra en los estudios (n). Total de estudios reportados por relación entre conceptos (k).

P-Valor: \*\*<0,01; \*<0,05

la r.JI-S no es significativa ( $t(20)=-0,80$ ;  $p>0,10$ ). Sin embargo, las tres dimensiones están relacionadas positivamente. En otras palabras, a pesar de que la r.JD-S es en promedio más alta, la r.JP-S ( $r=0,44$ ;  $p<0,05$ ) y la r.JI-S ( $r=0,75$ ;  $p<0,01$ ) tienden a ser más altas en la medida en que la r.JD-S incrementa.

En el caso de la relación entre cada dimensión de justicia y la intención conductual (r.Jx-IC) no ocurre lo mismo. La percepción de justicia en términos de resultados (i.e., JD) y la percepción de justicia dada la interacción con el consumidor (i.e., IJ) muestran las correlaciones más altas con la intención de conducta; es decir, la media de la r.JD-IC y la media de la r.JI-IC no son significativamente diferentes ( $t(14)=-0,03$ ;  $p<0,10$ ) pero cada una de ellas sí es mayor a la r.JP-IC ( $t(15)=2,10$ ;  $p<0,05$  y  $t(13)=-3,35$ ;  $p<0,01$ , respectivamente). Adicionalmente, se observa una correlación entre la r.JD-IC y la r.JP-IC ( $r=0,60$ ;  $p<0,05$ ), lo cual indica que un estudio con una relación estrecha entre JD-IC también tiende a tener

una relación estrecha entre JP-IC. Así mismo, la Tabla 2 muestra una alta correlación entre la r.JI-IC y la r.JP-IC ( $r=,84$ ;  $p<0,01$ ); es decir, un estudio con una correlación alta entre JI-IC tiende también a tener una correlación alta entre JP-IC. Sin embargo, no se observa una relación significativa entre la r.JP-IC y la r.JD-IC ( $r=,44$ ;  $p>,1$ ).

Al conjugar las relaciones entre justicia y satisfacción con las relaciones entre justicia e intenciones conductuales, no se observa que exista alguna correlación (Tabla 2-datos en el recuadro sombreado). Esto confirma la discusión teórica en la que se afirma que estos dos tipos de relaciones, la relación entre justicia-satisfacción y la relación justicia-intención conductual, corresponden con eventos independientes. La primera es una evaluación de una situación en particular ya pasada (e.g., producto, servicio o evento), mientras que la segunda es una evaluación general en la que se estima una relación futura con la organización.

Por otro lado, al analizar el comportamiento de la relación entre la percepción de justicia y actitudes teniendo en cuenta el sector en el que se lleva a cabo el estudio, no se encuentran diferencias entre cada una de las dimensiones; es decir, un análisis conjunto muestra que la  $r_{JD-S}$  media no es diferente al observar los seis sectores. Lo mismo ocurre en el caso de la  $r_{JP-S}$  y de la  $r_{JI-S}$  (Tabla 3). En otras palabras, el sector en el que se realiza el estudio no parece ser un factor que influya sobre la relación entre justicia y satisfacción. Resultados semejantes se observan para la relación de cada una de las dimensiones de justicia con la intención conductual del consumidor.

Por otro lado, dada la poca cantidad de estudios<sup>7</sup> para cada sector no es posible hacer comparaciones entre los diferentes niveles de la relación entre justicia-satisfacción y justicia-intención conductual de un mismo sector. Sin embargo, un análisis preliminar permite intuir que, en algunos sectores, un tipo de justicia puede

ser más importante que otra. Por ejemplo, a la hora de hablar de viajes, comida y finanzas, la  $r_{JD-S}$  parece ser la relación más fuerte, es decir, donde la asociación más fuerte con la satisfacción depende de los resultados. Mientras que en el caso de las comunicaciones y las compras del día a día, la  $r_{JP-S}$  parece cobrar mayor importancia, es decir, la relación más fuerte entre justicia y satisfacción se refiere a los tiempos y procedimientos de la organización (Gráfico 2). En el caso de la relación entre justicia y la intención de conducta, estos resultados permiten sugerir que para el sector de comida y comunicaciones, la  $r_{JD-IC}$  es relativamente más alta. En el caso de las compras del día a día, la  $r_{JP-IC}$  es la más fuerte, mientras que en finanzas cobra relevancia la  $r_{JI-IC}$  (Gráfico 3).

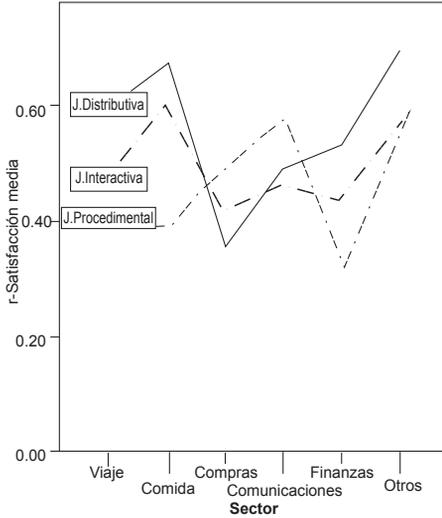
Finalmente, en este análisis es importante tener en cuenta que el 79,4% de las relaciones analizadas ocurren con una situación de fallo en el servicio (real o supuesta). Solo en 5 de los 34 estudios, la medición de la relación

**Tabla 3.** Anova. Comparación entre sectores

		r-Satisfacción					r-intención conductual				
		SS	df	MS	F	Sig.	SS	df	MS	F	Sig.
J.D.	Entre grupos	0,224	5	0,045	1,448	0,253	0,118	5	0,024	0,618	0,689
	Intra grupos	0,588	19	0,031			0,458	12	0,038		
	Total	0,813	24				0,576	17			
J.P.	Entre grupos	0,181	5	0,036	0,514	0,762	0,116	5	0,023	0,869	0,534
	Intra grupos	1,264	18	0,070			0,267	10	0,027		
	Total	1,445	23				0,383	15			
J.I.	Entre grupos	0,111	5	0,022	0,374	0,861	0,142	5	0,028	1,000	0,458
	Intra grupos	1,242	21	0,059			0,340	12	0,028		
	Total	1,353	26				0,482	17			

<sup>7</sup> Se tienen entre nueve y cuatro estudios por sector y por dimensión de justicia.

**Gráfico 2.** Correlación justicia-satisfacción por sector

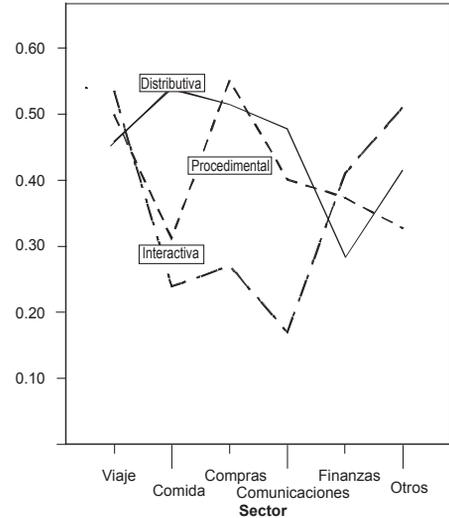


entre percepción de justicia y actitud del consumidor, se hace considerando una situación habitual que no es necesariamente de fallo.

#### 4. DISCUSIÓN

Los estudios compilados en esta investigación proveen evidencia de la importancia de la percepción de justicia del consumidor como predictor de actitudes hacia el servicio, producto u organización. La independencia entre la correlación de justicia y satisfacción con la correlación de justicia e intención conductual demuestra que estas son dos mediciones de actitud diferentes. De esta forma, la relación entre justicia y satisfacción es resultado de la evaluación de un producto o servicio particular, y la relación entre justicia e intención de la conducta es la evaluación de la organización como un todo. La consistencia de cada una de estas relaciones muestra que el concepto de justicia merece ser tenido en cuenta al evaluar los antecedentes del desempeño organizacional.

**Gráfico 3.** Correlación justicia-intención conductual por sector



Sin embargo, en la revisión de estudios de la percepción que tiene el consumidor de la justicia organizacional no se encuentra ningún estudio colombiano; lo cual no necesariamente significa que las empresas no estén evaluando la percepción del consumidor en cuanto a resultados, procedimientos o interacciones con los empleados. Es posible que los empresarios estén intuitivamente mirando estos aspectos, especialmente porque en momentos difíciles los individuos tienden a ser más analíticos y a hacer evaluaciones más detalladas. Pero el hecho de que no exista en la literatura académica indicios del uso del concepto, significa que el mismo no está siendo difundido, no está siendo aplicado como una herramienta estandarizada y no está siendo reportado de tal forma que sea posible construir parámetros de percepción de justicia para el consumidor colombiano.

Además de las implicaciones académicas que tiene la definición y cons-

trucción del constructo de justicia organizacional, es posible suponer que la aplicación del mismo concepto como expresión del conjunto de prácticas organizacionales, va a tener consecuencias positivas para la organización en términos de competitividad. Las situaciones de monopolio o de baja competitividad pueden resultar ser negativas en términos de justicia organizacional. Por el contrario, se puede pensar que la justicia organizacional es consistente con un entorno competitivo en donde existe la suficiente oferta como para que el consumidor prefiera una empresa que brinde mayores beneficios a un precio coherente, preste los servicios en un tiempo oportuno, brinde la información pertinente para el consumidor tomar una decisión que corresponda con sus necesidades y de un trato respetuoso al consumidor.

En síntesis, el reto para el nuevo entorno empresarial es tener la capacidad para competir desde los tres ángulos que evalúa el consumidor: distributivo, procedimental e interactivo.

## 5. RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

De acuerdo con los resultados observados a través de múltiples estudios, el brindar al consumidor productos, precios, procesos e interacciones de consumo que sean justos, tiene como consecuencia consumidores satisfechos y con mayores intenciones de regresar y recomendar. Prácticas que comunican informalidad en la prestación del servicio, asignación de precios, ejecución de procesos y políticas para el contacto interpersonal con el consumidor, pueden estar asociadas a la percepción de escasa justicia organizacional.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para ser aplicadas en el entorno organizacional. Las primeras recomendaciones están relacionadas con la estrategia organizacional de servicio al cliente. El segundo set de recomendaciones se refiere a la medición del constructo justicia organizacional, satisfacción e intenciones conductuales.

Las recomendaciones en la estrategia organizacional (Tabla 4) están diferenciadas de acuerdo con las dimensiones de justicia organizacional. Algunas de estas recomendaciones asumen la forma presentada en estudios anteriores y otras son propuestas creativas (i.e., en este caso su efecto no ha sido demostrado en estudios anteriores). Adicionalmente, suponiendo que la empresa es justa en sus tres dimensiones, las situaciones de quejas y reclamos no deberían ser recurrentemente situaciones graves. Por lo tanto, las recomendaciones prácticas tienen dos enfoques, uno con miras a un servicio “cotidianamente justo” y otra para situaciones de fallo.

Adicionalmente a la implementación, mantenimiento y mejoramiento de las prácticas que muestren el ejercicio de la justicia organizacional, este estudio recomienda el monitorear estas prácticas. De esta manera, este artículo presenta la escala de justicia organizacional (Tabla 5), la escala de satisfacción (Tabla 6) y la escala de intenciones conductuales (Tabla 7). Las tres han sido validadas en español por Vázquez-Casielles, Suárez-Álvarez, Díaz-Martín, y Del Rio-Lanza (2007). La escala de justicia adapta ítemes de Folger y Konovsky (1989), Maxham y Netemeyer (2002), Smith y Bolton

**Tabla 4.** Recomendaciones en la estrategia organizacional

---

***Justicia distributiva:***

Mantener la coherencia entre el producto ofrecido a través de la publicidad y el producto real.

Establecer precios de acuerdo con parámetros competitivos en el mercado (no de acuerdo con el consumidor específico haciendo una discriminación positiva o negativa).

Hace explícita la relación entre el costo y el beneficio del producto indicando de qué manera mayores o menores beneficios pueden alterar consistentemente el costo.

Destinar deberes y compromisos al consumidor que sean consistentes con los deberes y compromisos que asume la organización.

***Justicia distributiva en situaciones de fallo***

Ofrecer al consumidor un reembolso o sustitución del producto/servicio.

Solo después de la relación directa a la queja, ofrecer descuentos u obsequios para ser utilizados en el futuro.

***Justicia procedimental***

Reducir los tiempos de entrega, atención y espera.

Establecer políticas de atención claras y completas (i.e., protocolo de servicio).

Dar un trato equitativo a los consumidores (no discriminar negativa o positivamente).

***Justicia procedimental en situaciones de fallo***

Reducir los tiempos de respuesta a quejas y reclamos, así como el tiempo de resolución de la queja.

Ofrecer condiciones adecuadas para la espera.

Asumir la responsabilidad a nivel organizacional por la corrección del fallo sin delegar el procedimiento al consumidor.

***Justicia Interactiva (interpersonal)***

Brindar un trato cordial y respetuoso (aunque sea rápido).

Desarrollar conductas pro-sociales en los empleados: sonreír, preguntar por la satisfacción de las necesidades de consumo en esa visita específica, y agradecer. Esto siempre y cuando el servicio sea adecuado para la interacción, de lo contrario causará un efecto negativo (Sutton y Rafaeli, 1988).

Tener empleados dispuestos a ayudar y capacitados para responder preguntas del consumidor. En el caso en que el empleado no esté en capacidad de responder debe comunicar esto, re-direccionar la atención a quien tenga la capacidad, o prepararse para responder adecuadamente. En cualquier caso, ser honesto y no engañar al consumidor.

***Justicia Interactiva (informativa)***

Entregar factura detallando las características del servicio o los diferentes productos que han sido adquiridos.

Informar oportunamente tiempos de entrega, atención y espera.

Evitar el lenguaje que sugiera al consumidor que debe sentirse agradecido porque un bien/servicio le es entregado (e.g. expresiones del representante de la organización como “yo le colaboro” o “yo le hago el favor de”).

***Justicia interactiva en situaciones de fallo***

Mostrar disponibilidad e interés por resolver el fallo.

Mostrar empatía por la indisposición generada en el consumidor a partir del fallo.

Brindar la información necesaria para explicar la ocurrencia del fallo así como la información del proceso que la empresa seguirá para su corrección.

---

**Tabla 5.** Escala de Justicia Organizacional

---

***Justicia distributiva:***

El servicio que he recibido es apropiado.

Los esfuerzos de los empleados han sido suficientes para ofrecer un resultado satisfactorio.

La organización ha sido bastante justa en el servicio que me ha prestado.

Considerando mi caso, el servicio recibido no ha sido justo (escala invertida).

***Justicia procedimental***

El servicio ha sido prestado de forma oportuna.

La empresa ha procurado ser lo más rápida posible para solucionar mis problemas/dudas.

La empresa tiene políticas y prácticas acertadas para manejar el servicio prestado.

Políticas y procedimientos acertados han permitido a los empleados de la organización proveer un servicio justo.

***Justicia Interactiva***

Los empleados me han tratado con cortesía.

Los empleados se han mostrado realmente interesados en proveer un servicio justo.

Los empleados han sido honestos conmigo.

Los empleados han mostrado interés en atenderme.

Los empleados han considerado mi punto de vista.

El trato y la comunicación con los empleados han sido apropiados.

---

**Tabla 6.** Escala de satisfacción

---

Estoy satisfecho con la forma como mi situación/requerimientos han sido manejados.

En mi opinión la empresa proporciona soluciones satisfactorias para la atención requerida.

Estoy agradecido con la forma en que ha prestado el servicio.

Después de esta visita, tengo una actitud más positiva hacia esta organización.

---

**Tabla 7.** Escala de intenciones conductuales

---

***Intención de re-compra***

Mi intención es seguir solicitando los servicios de esta empresa en el futuro.

Si tuviera que elegir seleccionaría esta empresa de nuevo.

Es muy probable que en los próximos años continúe mi relación con esta empresa, aunque existen otros competidores alternativos.

Aunque otros ofrezcan el mismo servicio, continuaré mi relación con esta institución.

***Intención de recomendación***

Recomendaría esta institución a cualquier persona que me pida consejo.

Siempre que tengo oportunidad comento con mis amigos y familiares lo satisfecho que he quedado con los servicios que me ha prestado esta empresa.

Digo cosas positivas sobre esta institución.

No tengo nada positivo que decir acerca de esta institución (escala invertida).

---

(1998), y Severt (2002). La escala de satisfacción parte de ítemes diseñados por Bitner, Booms y Tetreault (1990), Brown y Leight (1996), y Davidow (2000). La escala de intenciones conductuales fue tomada de Maxham y Netemeyer (2002). En los tres casos se recomienda utilizar una escala Likert de cinco puntos con descriptores extremos, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 a totalmente de acuerdo. Este artículo hace una adaptación de las escalas de tal forma que no estén restringidas a los eventos de fallo de servicio. A través de estas escalas, este artículo pretende estimular la práctica y medición de las percepciones de justicia del consumidor y su consecuencia sobre sus actitudes.

## 6. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Es importante notar que los estudios de justicia organizacional en el área de mercadeo, se han realizado principalmente para situaciones de fallo en el servicio, es decir, situaciones donde típicamente las evaluaciones serán más fuertes ya que están marcadas por emociones negativas (Rozin y Rozzman, 2001). Es más, la evaluación de satisfacción es más sensible a eventos negativos que positivos (Bowman y Narayandas, 2001). La consecuencia de esta diferencia sugiere que después de realizar la corrección por un fallo en el servicio, la satisfacción media será mayor que si el consumidor no hubiese experimentado ningún fallo. Así, con la evidencia acumulada, es posible entender cómo después de un fallo en el servicio, la percepción de justicia se ve relacionada con la satisfacción y, en el futuro, con la intención de retomar los servicios de la organización. Sin embargo, un mayor

número de estudios son necesarios para demostrar que la percepción de justicia tiene efectos positivos sobre la satisfacción y las conductas futuras sin ser necesario un fallo; es decir, los consumidores realizan constantemente evaluaciones del servicio/producto recibido. Por lo tanto, la medición no debe estar restringida a situaciones negativas, limitando el análisis de la relación entre justicia y actitudes.

Adicionalmente, este estudio resalta la importancia de aprovechar el concepto de justicia organizacional como antecedente a la satisfacción e intención conductual del consumidor. Estos son conceptualmente aspectos claves para garantizar el buen desempeño organizacional. Sin embargo, los estudios que relacionan la percepción de justicia con las actitudes del consumidor no utilizan estas variables como predictoras del desempeño organizacional en términos de ventas o participación de mercado. Un análisis de este tipo implicaría el uso de herramientas estadísticas multinivel donde sea posible utilizar variables medidas individualmente para un análisis a nivel organizacional. Con esta salvedad metodológica, futuros estudios podrían estar en capacidad de demostrar de qué manera la percepción de justicia organizacional afecta el desempeño organizacional, siendo clave su manejo para lograr una mayor competitividad en términos de rentabilidad y estabilidad financiera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp 267-299). New York, NY: Academic Press.

2. Ajzen, I. y Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
3. Ambrose, M., Hess, R.L. y Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 21-36.
4. Bettencourt, L.A. y Brown, S.W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and pro-social service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
5. Bies, R.J. y Moag, J.F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard y M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press.
6. Bitner, M. J., Booms, B. H. y Tetreault, M. S. (1990). The service encounter. Diagnosing favourable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
7. Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
8. Blodgett, J.G., Granbois, D.H. y Walters, R.G. (1993). The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions. *Journal of Retailing*, 69, 399.
9. Blodgett, J.G., Hill, D.J. y Tax, S.S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
10. Blodgett, J.G., Wakefield, K.L. y Barnes, J.H. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *The Journal of Services Marketing*, 9(4), 31-42.
11. Bowman, D. y Narayandas, D. (2001). Managing Customer-Initiated Contacts with Manufacturers: The Impact on Share of Category Requirements and Word-of-Mouth Behavior. *Journal of Marketing Research*, 38, 281-297.
12. Brown, S. P. y Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
13. Brashear, T.G., Brooks, C. M. y Boles, J. S. (2004). Distributive and procedural justice in a sales force context: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 57(1), 86-93.
14. Carr, C.L. (2007). The Fairserv model: consumer reactions to services based on a multidimensional evaluation of service fairness. *Decision Sciences*, 38(1), 107-130.
15. 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.
16. Cohen-Charash, Y. y Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
17. Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. y Yee, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice

- Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
18. Colquitt, J.A., Greenberg, J. y Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg y J. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
  19. Conlon, D. y Murray, N.M. (1996). Customer perceptions of corporate responses to product complaints: the role of explanations. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1040-1056.
  20. Davidow, M. (2000). The bottom line impact of organizational responses to customer complaints. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 24(4), 473-490.
  21. Del Río-Lanza, A.B., Vázquez-Casielles, R. y Díaz-Martín, A.M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.
  22. Divett, M., Crittenden, N. y Henderson, R. (2003). Actively influencing consumer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 20(2), 109-126.
  23. Dubinsky, A.J. y Levy, M. (1989). Influence of Organizational Fairness on Work Outcomes of Retail Salespeople. *Journal of Retailing*, 65, 221.
  24. Fishbein, M., Hennessy, M., Yzer, M. y Douglas, J. (2003). Can we explain why some people do and some people do not act on their intentions? *Psychology, Health y Medicine*, 8(1), 3.
  25. Folger, R. y Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
  26. Gilliland, S. (2008). The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. *Human Resource Management Review*, 18, 271-281.
  27. Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Copranzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resources management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
  28. Groth, M. y Gilliland, S.W. (2001). The role of procedural justice in the delivery of services: A study of customers' reactions to waiting. *Journal of Quality Management*, 6(1), 77-97.
  29. Ha, J. y Jang, S.S. (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 319-327.
  30. Hocutt, M. A. y Charkraborty, G. (1997). The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery. *Advances in Consumer Research*, 24(1), 457-463.
  31. Hoffman, K.D. y Kelley, S.W. (2000). Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 418-432.
  32. Hui, M.K. y Au, K. (2001). Justice perceptions of complaint-handling: a cross-cultural comparison between PRC and Canadian

- customers. *Journal of Business Research*, 52(2), 161-173.
33. Humphrey, S.E., Ellis, A.P.J., Conlon, D.E. y Tinsley, C.H. (2004). In Justice We Trust: Predicting User Acceptance of E-Customer Services. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 466-482.
  34. Iacobucci, D., Ostrom, A. y Grayson, K. (1995). Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 4(3), 277-303.
  35. Karatepe, O.M. (2006). Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69-90.
  36. Kau, A.K. y Loh, E.W.Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *The Journal of Services Marketing*, 20(2), 101-111.
  37. 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.
  38. Leventhal, G.S. (1976). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence y R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211-239). Morristown, NJ: General Learning Press.
  39. Leventhal, G.S., Karuza, J.K. Jr. y Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: a theory of allocation preferences. En G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction - Experimental and theoretical research from psychological research* (p. 170-171, 194, 196). New York, NY: Springer-Verlag.
  40. Lipsey, M.W. y Wilson, D.B. (2000). *Practical Meta-Analysis* (Vol. 49). Thousand Oaks, CA: Sage.
  41. Martínez-Tur, V., Peiró, J.M., Ramos, J. y Moliner, C. (2006). Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: the impact of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 100-119.
  42. Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J.M. y García-Buades, E. (2001). Relationships among perceived justice, customers' satisfaction, and behavioral intentions: The moderating role of gender. *Psychological Reports*, 88, 805-811.
  43. Mattila, A.S. (2001). Emotional bonding and restaurant loyalty. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 73-79.
  44. Maxham, J.G. y Netemeyer, R.G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78(4), 239-252.
  45. Messick, D. M. y Cook, K. S. (Eds.). (1983). *Equity theory: Psychological and sociological perspectives*. New York, NY: Praeger.
  46. McCollough, M.A. (2000). The effect of perceived justice and attributions regarding service failure and recovery on post-recovery customer satisfaction and service quality attitudes. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 24(4), 423-447.

47. McCollough, M.A., Berry, L.L. y Yadav, M.S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 3, 121-137.
48. Namkung, Y. y Jang, S.S. (2009). The effects of interactional fairness on satisfaction and behavioral intentions: Mature versus non-mature customers. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 397-405.
49. Ok, C. (2005). Modeling roles of service recovery strategy: a relationship-focused view. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 29(4), 484-507.
50. Oliver, R. L. y Swan, J.E. (1989a). Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *The Journal of Marketing*, 53(2), 21-35.
51. Oliver, R.L. y Swan, J.E. (1989b). Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction. *The Journal of Consumer Research*, 16(3), 372-383.
52. Patterson, P.G., Cowley, E. y Prasongsukarn, K. (2006). Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 263-277.
53. Raju, N.S., Burke, M.J., Normand, J. y Langlois, G.M. (1991). A New Meta-Analytic Approach. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 432-446.
54. Rosenthal, R. (1979). The "file drawer problem" and tolerance for null results. *Psychological Bulletin*, 86, 638-641.
55. Rozin, P. y Royzman, E.B. (2001). Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion. *Personality Social Psychology Review*, 5, 296-320.
56. Saxby, C.L., Tat, P.K. y Johansen, J. (2000). Measuring Consumer Perceptions of Procedural Justice in a Complaint Context. *Journal of Consumer Affairs*, 34(2), 204-216.
57. Schoefer, K. y Ennew, C. (2005). The impact of perceived justice on consumers' emotional responses to service complaint experiences. *The Journal of Services Marketing*, 19(5), 261-270.
58. Severt, D.E. (2002). *The customer's path to loyalty: a partial test of the relationship of prior experience, justice, and customer satisfaction*. Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University (EEUU), Blacksburg, VA.
59. Smith, A.K. y Bolton, R.N. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: paradox or peril? *Journal of Service Research*, 1(1), 65-68.
60. Smith, A.K., Bolton, R.N. y Janet, W. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research* 36(3), 356-372
61. Sparks, B.A. y Mccoll-Kennedy, J.R. (2001). Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting. *Journal of Business Research*, 54(3), 209-218.
62. Suárez-Álvarez, L., Vázquez-Caselles, R., Del-Río-Lanza, A. B., y Díaz-Martín, A. M. (2007). Satisfaction with service recovery as antecedent of customer loyalty. In

- J. C. A. Calvo (Ed.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Logroño, España: Universidad de La Rioja.
63. Sutton, R. I. y Rafaeli, A. (1988). Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
  64. Tax, S.S., Brown, S.W. y Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
  65. Thibaut, J. y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
  66. Varela-Neira, C., Vazquez-Casielles, R. e Iglesias-Arguelles, V. (2008). The influence of emotions on customer's cognitive evaluations and satisfaction in a service failure and recovery context. *Service Industries Journal*, 28, 497-512.
  67. Varela-Neira, C., Casielles-Vázquez, R. y Argüelles- Iglesias, V. (2008). *Efecto de las dimensiones de justicia en un contexto de fallo y recuperación del servicio*. Ponencia presentada en el Congreso Nacional: Estableciendo puentes en una economía global, J. Pindado and G. Payne (Eds.), Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, Salamanca.
  68. Vázquez-Casielles, R., Suárez-Álvarez, L., Díaz-Martín, A.M. y Del Río-Lanza, A.B. (2007). *Justicia percibida y satisfacción del cliente con la solución del problema como determinantes de la lealtad en contextos de fallo de servicio*. Trabajo presentado en Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM. Congreso Nacional organizado por: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (20, 2006) Palma de Mallorca.
  69. Voorhees, L.M. y Brady, M.K. (2005). A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions. *Journal of Service Research*, 8(2), 192-204.
  70. Wirtz, J. y Mattila, A.S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150-166.
  71. Yi, Y. 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.
  72. Yim, C. K. B., Gu, F. F., Chan, K. W., y Tse, D. K. (2003). Justice-based service recovery expectations: measurement and antecedents. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 36-52. ☼