



# Revista Española de Investigación de Marketing ESIC

[www.elsevier.es/reimke](http://www.elsevier.es/reimke)



## ARTÍCULO

# Variación en la percepción de justicia como resultado de la comparación con otro consumidor en un contexto de recuperación del servicio. Aplicación a las compañías aéreas



Oscar Ney Aguilar Rojas\* y Carmina Fandos Herrera

*Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España*

Recibido el 30 de octubre de 2013; aceptado el 29 de marzo de 2014

Disponible en Internet el 22 de julio de 2014

### PALABRAS CLAVE

Comparación social;  
Percepción justicia;  
Fallo;  
Recuperación

**Resumen** Compararnos con otras personas forma parte de nuestra rutina diaria. Muchas veces lo hacemos casi sin darnos cuenta. La comparación social constituye una herramienta útil para obtener información, para autoevaluarnos y para determinar qué emociones y comportamiento adoptar. El objetivo de este trabajo es analizar cómo varía la percepción de justicia de un consumidor en un escenario de fallo y recuperación del servicio de una compañía aérea, no solo basándose en lo que este obtiene, sino también en lo que obtienen otros consumidores. En concreto, se investiga la comparación social mediante la metodología de experimentación a través de 8 escenarios que abarcan elementos de justicia interpersonal, justicia procedimental y justicia distributiva. A partir de los resultados obtenidos, concluimos que aunque durante el proceso de recuperación el resultado del consumidor no cambie, su percepción varía al compararse con otro consumidor que ha recibido un mejor o peor resultado en cada una de las 3 dimensiones de justicia.

© 2013 ESIC & AEMARK. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

### KEYWORDS

Social comparison;  
Justice perception;  
Failure;  
Recovery

**Variation in the perception of justice as a result of a comparison with other consumers in the context of airlines**

**Abstract** Comparing ourselves to others is part of our daily routine. We do this many times, almost without realizing it. Social comparison is a useful tool for information, for self-assessment and for determining what emotions and behavior to adopt. The aim of this paper

\* Autor para correspondencia: Zaragoza, Gran Vía 2, CP 50005 Zaragoza. España.  
Correo electrónico: [onaguila@unizar.es](mailto:onaguila@unizar.es) (O.N. Aguilar Rojas).

is to analyze how the perceived fairness of a consumer varies in a failure and service recovery scenario in an airline, not just based on what consumer gets, but also what other consumers get. Specifically, we investigated social comparison by experimentation methodology through eight scenarios, covering elements of interpersonal justice, procedural justice, and distributive justice. From these results we conclude that, although during the recovery process the result of the consumer does not change their perception, it changes when compared to another consumer who has received a better or worse result in each of the three dimensions of justice.

© 2013 ESIC & AEMARK. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

## Introducción

La justicia es un factor clave para entender el comportamiento social (Cropanzano y Folger, 1989). Una pregunta persistente e importante en la justicia social se refiere a las reacciones que los individuos tienen cuando han presenciado un trato justo o injusto (Van den Bos y Lind, 2001). Las personas tienden a mostrar una gran apreciación cuando sienten que «se ha hecho justicia» y, en caso contrario, expresan enojo, miedo y disgusto (Tyler y Lind, 1992). La gente quiere percibir un trato justo, ya sea porque sienten que han recibido lo que merecían o porque sienten que se les trata justamente al compararse con otras personas (Van Prooijen et al., 2008), puesto que una importante fuente de conocimiento de uno mismo se encuentra al compararse con otros (Festinger, 1954).

En vista de que las comparaciones forman una parte importante de los esfuerzos cognitivos de los seres humanos (Ritov, 2000) y de que la vida nos da un sinnúmero de situaciones y ocasiones propicias para compararnos (Mussweiler, Ruter y Epstude, 2004) tendemos a compararnos por naturaleza (Mussweiler, 2003). Los individuos frecuentemente se comparan con las habilidades y los atributos de los demás (Collins, 1996), y esto influye en las autoevaluaciones, las emociones y las respuestas de comportamiento, tanto para bien como para mal (Mussweiler, 2001).

Las personas son comparadoras sociales activas (Wood, 1989) y se muestran sensibles si saben que otros han obtenido un mejor precio o un mejor trato (Feinberg, Krishna y Zhang, 2002; Oliver, 2010). En las evaluaciones de justicia del consumidor, muchas veces saber qué han recibido los demás es más importante que el resultado de la justicia procedimental (JP) recibida por uno mismo (Van den Bos, Lind, Vermunt y Wilke, 1997).

Las comparaciones son importantes para el establecimiento de la percepción de justicia porque permiten a los consumidores evaluar si han recibido lo que merecían (Ashworth y Mcshane, 2012), no siendo solamente un proceso social, sino también un producto de las diferencias en la sensibilidad de las personas a los comportamientos de otros (Gibbons y Buunk, 1999). En una situación de fallo y recuperación, Bonifield y Cole (2008) argumentan que el hecho de salir ganando en una comparación podría mitigar los efectos del fallo en las intenciones y el comportamiento poscompra.

Recientemente, numerosas investigaciones han estudiado cómo la respuesta empresarial tras un fallo en el

servicio tiene una fuerte influencia en las decisiones de los consumidores (Andreassen, 2000; Hess, Ganesan y Klein, 2003); sin embargo, relativamente poca investigación se ha centrado en analizar cómo un consumidor percibe el resultado de ese sistema de recuperación cuando se compara con otros consumidores (Bonifield y Cole, 2008).

El objetivo de este trabajo es determinar qué percepción de justicia puede tener un consumidor ante un fallo dependiendo del trato que se le ha brindado durante el proceso y del resultado del proceso de los otros consumidores. Más concretamente, se analiza la influencia ejercida en este proceso por el resultado de la justicia interpersonal (JI), procedimental y distributiva (JD), aplicado tanto al consumidor como a otro del cual él conoce el resultado, al sufrir un fallo en el sector de las compañías aéreas. Así, puede resultar interesante mostrar si hay diferencias en la respuesta de un consumidor ante un fallo dependiendo tanto del proceso de recuperación en su caso a través de las distintas etapas (JI, JP y JD), como del mejor o peor proceso de recuperación que simultáneamente está experimentado otro consumidor en la misma situación, teniendo en cuenta no solamente el resultado actual de la recuperación, sino también el resultado anterior (trato bueno o malo, un procedimiento mejor o peor, una compensación mejor o peor).

El experimento planteado se ha desarrollado con escenarios que tienen como referencia el sector de las compañías aéreas. Este es un sector donde los fallos son frecuentes (Chang y Chang, 2010). En España, es el segundo sector en donde se presentan más quejas, aumentando el número de quejas registradas en casi un 71% entre los años 2009 y 2010<sup>a</sup>. Han sido tantos los fallos, que se ha encontrado un nicho de negocio en tramitar las reclamaciones contra las compañías aéreas<sup>b</sup>. Además, en el experimento propuesto, el fallo ha consistido en la pérdida del equipaje. De las 3 principales fuentes de fallos en el servicio (vuelo retrasado, problemas con el equipaje, embarque negado-sobreventa de billetes), el que tuvo más incidencias en 10 de las principales

<sup>a</sup> «Balance de consultas y reclamaciones presentadas en las organizaciones de consumidores de ámbito nacional: año 2010», Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, Instituto Nacional de Consumo.

<sup>b</sup> Disponible en: <http://www.refund.me>, <http://www.reclamatuvelo.com/>, <http://www.retrasos.net/>, <http://www.reclamaonline.com/>

compañías aéreas americanas fue precisamente problemas con el equipaje (Gursoy, Chen y Jeong, 2005).

La principal aportación de la presente investigación radica en el avance del estudio de las comparaciones sociales, partiendo de la premisa de que su vínculo con el comportamiento de queja del consumidor ha sido muy poco tratado. El valor de este trabajo es que proporciona un marco teórico en el contexto del estudio de la recuperación del servicio para la investigación sobre las comparaciones sociales entre consumidores. Además de presentar los resultados empíricos sobre la percepción de justicia de un consumidor ante su resultado de recuperación, al involucrar el resultado de otros consumidores del mismo servicio queremos analizar un escenario más apropiado de acuerdo con el acceso a la información y a los servicios globalizados que los consumidores tienen a su alcance en la actualidad. Con este conocimiento, los proveedores serán capaces de desarrollar estrategias de recuperación más eficaces, sabiendo que no están brindando el servicio a un solo cliente, sino simultáneamente a varios consumidores al mismo tiempo.

A través de la metodología de experimentación en un contexto de fallo de una compañía aérea, y utilizando como base la teoría de la comparación social y la teoría de cogniciones referentes, se van a evaluar las percepciones de justicia de los consumidores tras un fallo a lo largo del proceso de recuperación, es decir, en primer lugar, qué percepción de JI obtiene el consumidor, en función del trato recibido; en segundo lugar, qué percepción de JP obtiene el consumidor en función tanto del trato recibido, como del proceso de recuperación ofrecido, y en último lugar, qué percepción de JD obtiene el consumidor en función tanto del trato recibido como del tipo de compensación ofrecida, sabiendo en cada etapa del proceso de recuperación si otro consumidor ha recibido un mejor o peor resultado de recuperación.

## Revisión de la literatura

### Justicia percibida

Coloquialmente el término justicia ha sido usado para denotar virtud, honradez, deber (Colquitt, Weston, Porter y Conlon, 2001). De acuerdo con Furby (1986) la justicia es un juicio evaluativo acerca del trato que se le brinda a una persona. Diversas investigaciones (p. ej., Conlon y Murray, 1996; Schoefer y Ennew, 2005; Aurier y Siadou-Martin, 2006; Ambrose, Hess y Ganesan, 2007; del Río-Lanza, Vázquez-Casielles y Díaz-Martín, 2009) han confirmado que los efectos de distintas estrategias de gestión de quejas en los comportamientos posqueja son mediados por la percepción de justicia de los consumidores acerca del resultado de la transacción.

La justicia percibida es un concepto articulado en 3 dimensiones (Cohen-Charash y Spector, 2001): la JI, JP y JD. La JI se refiere a la manera en que el consumidor es tratado durante el proceso de queja, e incluye elementos como cortesía y amabilidad exhibidos por el personal de la compañía, así como empatía, esfuerzo al resolver el fallo y la disposición para ofrecer una explicación sobre qué fue lo que provocó la situación (Schoefer y Ennew, 2005). La JP, como su nombre indica, se refiere a la justicia percibida

en cuanto a los procedimientos o procesos aplicados por la compañía para recuperarse del fallo. Contempla aspectos como la demora en la tramitación de la queja, la velocidad en el tiempo de respuesta a la queja, la flexibilidad para adaptarse a las necesidades de recuperación del consumidor, etc. (Blodgett, Hill y Tax, 1997). Por último, la JD es el grado en el cual los consumidores sienten que han sido tratados justamente con respecto al resultado final de la recuperación, es decir, lo que la compañía específicamente ofreció para recuperarse del fallo. Este resultado de la JD puede representar reembolsos, descuentos y otras formas de compensaciones económicas tras un fallo (Maxham y Netemeyer, 2002).

### Sistema de recuperación del servicio

Un sistema de recuperación del servicio contempla las acciones que debe llevar a cabo la compañía para enfrentarse a una situación en la que el cliente ha experimentado un fallo en el servicio (Sparks y Mccoll-Kennedy, 2001). Dado que en el sector de los servicios los fallos son inevitables, proveer un adecuado sistema de recuperación es crucial para el establecimiento y el mantenimiento de una relación a largo plazo con los clientes (Wang, Wu, Lin y Wang, 2011). Uno de los principales objetivos del sistema de recuperación es prevenir que la compañía cometa los mismos fallos, lo que a su vez evita que los consumidores se dirijan a otro proveedor del servicio (Lewis y Spyropoulos, 2001), representando la diferencia entre retener o perder a los clientes (McCullough et al., 2000).

De acuerdo con Johnston y Michel (2008), algunas de las acciones clave de un sistema de recuperación son: *reconocimiento*: reconocer que ha ocurrido un problema (Bitner, 1990); *empatía*: entender el problema desde el punto de vista del consumidor (Johnston y Fern, 1999); *disculpa*: pedir disculpas por el error (Kelley, Hoffman, y Davis, 1993); *solución*: solucionar el problema (Michel, 2004); *prevención*: asegurar que el problema ha sido resuelto y que no ocurrirá de nuevo (Barlow y Moller, 2004); *compensación*: proveer un reembolso o compensación, dependiendo de la gravedad del fallo (Boshoff, 1997).

### Comparaciones sociales

Mediante la teoría de la comparación social, Festinger (1954) argumentó que los individuos evalúan sus opiniones y habilidades al compararse con las opiniones y habilidades de otras personas, y que además, para la comparación se escogen personas similares, por lo que resulta que esta comparación social es ante todo un proceso interpersonal.

Dentro de este proceso interpersonal, la comparación social es el procedimiento de pensar acerca de la información sobre uno mismo u otras personas en relación con uno mismo (Wood, 1996). Las personas usan las comparaciones sociales para dar sentido a sus propios resultados (Moore, 2007) y para asociarse a otros, obtener información de otros y autoevaluarse frente a otros (Taylor y Lobel, 1989).

El proceso de compararse con otra persona es un aspecto fundamental de la experiencia humana, puesto que ayuda a reducir la incertidumbre y a darle un sentido a la vida (Suls y Wheeler, 2000). De hecho, las comparaciones sociales son un

elemento inevitable de la interacción social (Brown, 2007), ya que las personas —consciente o inconscientemente— cada vez que interactúan con otros se están comparando (Wheeler y Miyake, 1992).

La línea de investigación de las comparaciones sociales ha sido de especial importancia en las ciencias sociales desde que Sherif (1936) mostró que 2 individuos que enfrentan juntos la misma situación inestable desarrollan a través de un proceso de influencia social mutua un punto de referencia (Buunk y Gibbons, 2007). En el área de servicios adquiere una notable relevancia, ya que la presencia de otros consumidores durante la prestación del servicio tiene el potencial de afectar positiva o negativamente la evaluación sobre ese servicio (Grove y Fisk, 1997). Por esta razón, tal y como hemos señalado anteriormente, la principal aportación de este trabajo reside en la profundización de esta línea de investigación que ha sido muy poco tratada en el estudio del comportamiento de queja del consumidor.

## Formulación de hipótesis

### Variación en la percepción de justicia

Los consumidores muestran una gran variabilidad individual en su comportamiento aun después de experiencias similares de fallo en la entrega de un servicio (Wei, Miao, Cai y Adler, 2012). Esto puede ser, entre otras razones, porque los consumidores que comparten un servicio pueden tener distintas necesidades y deseos (Grove y Fisk, 1997).

Esta presencia de otros consumidores afecta al comportamiento del consumidor (Belk, 1975) que tiende a juzgar si algo es justo o injusto haciendo comparaciones sociales relacionadas con los beneficios o resultados que obtiene, los procedimientos que le son aplicados y el trato que recibe (Greenberg, Ashton-James y Ashkanasy, 2007). Esta variación en el comportamiento puede ser por:

1. aspectos del trato humano, ya que los individuos son especialmente sensibles cuando reciben un mal trato de alguien que, en circunstancias similares, le ha dado un buen trato a otra persona (Greenberg, 2006);
2. aspectos de procedimiento, ya que, por ejemplo, Ambrose y Kulik (1989) sostienen que las personas confían en los procedimientos usados con sus compañeros de trabajo para evaluar la justicia de los procedimientos aplicados a ellos mismos; y
3. aspectos económicos, debido a que saber que otros consumidores obtienen un precio distinto por el mismo artículo puede influir en la decisión de compra (Feinberg et al., 2002).

La teoría de la comparación social (Festinger, 1954) explica cómo las personas evalúan sus propias opiniones y capacidades mediante la comparación con otros individuos, con el fin de reducir la incertidumbre a través de la obtención de más información (resultados obtenidos por otros consumidores). En una línea similar, Argo, White y Dahl (2006) demuestran cómo el comportamiento de un consumidor puede variar en una experiencia de consumo de acuerdo con la información que tiene de otro consumidor.

Greenberg (1982) afirma que las personas perciben que hay alguna injusticia cuando lo que han obtenido (trato, procedimientos o aspectos económicos) es distinto de lo que han obtenido otras personas. Las personas quieren ser mejores que otros, y de hecho, creen que son mejores que los demás en las cosas que creen importantes (Collins, 1996) y ha sido asumido que compararse con alguien «peor» produce un efecto positivo y compararse con alguien «mejor» produce un efecto negativo (Aspinwall y Taylor, 1993). Cuando una persona tiene información sobre el resultado de otro, usará esta información para evaluar cuán justo es lo que ha obtenido y cuán satisfecho está (Van den Bos et al., 1997). Mediante la teoría de los referentes cognitivos (Folger, 1986a; Folger, 1986b) se reconoce el papel de las comparaciones en la evaluación de la justicia, argumentando que en esta evaluación no solo se tienen en cuenta los procedimientos que le afectan a uno mismo, sino también los procedimientos que afectan a los demás. La aplicación de esta teoría argumenta que las reacciones de un consumidor ante la JP y JD dependen de situaciones en la cuales se podrían involucrar más personas (Kahneman y Twersky, 1982). Es decir, las personas usan un marco de referencia para evaluar la comparación de lo obtenido contra lo que pudieran obtener (el resultado de otro consumidor) (Cropanzano y Folger, 1989; Van den Bos y van Prooijen, 2001). Este marco de referencia determina el grado de (in)satisfacción con el resultado obtenido (Folger, 1987, 1993).

Basándonos en todos los argumentos expuestos, se proponen las siguientes hipótesis:

- H1. La JI percibida por el consumidor será mayor (menor) si durante el proceso de recuperación la JI recibida por el otro consumidor ha sido peor (mejor).
- H2. La JP percibida por el consumidor será mayor (menor) si durante el proceso de recuperación la JP recibida por el otro consumidor ha sido peor (mejor).
- H3. La JD percibida por el consumidor será mayor (menor) si durante el proceso de recuperación la JD recibida por el otro consumidor ha sido peor (mejor).

La figura 1 presenta la primera parte del modelo conceptual propuesto en esta investigación (H1 a H3). En él se plantea la existencia de un efecto directo de las variables independientes (JI, JP y JD en comparación con los 3 tipos de justicia recibidos por el otro consumidor) sobre las variables dependientes (percepción de JI, JP y JD del primer consumidor).

La percepción de justicia es un término psicológico que determina la percepción del consumidor con respecto las pérdidas y ganancias en una relación con el proveedor del servicio (Kwon y Jang, 2012). Según la teoría de la equidad (Adams, 1965) la perspectiva mediante la cual un consumidor percibe justicia durante el proceso de recuperación no es específica de esa transacción, sino que tiene en cuenta esfuerzos de recuperación anteriores, por lo tanto, la efectividad del resultado actual de la recuperación podría ser evaluada también en función de resultados anteriores.

Por otra parte, Greenberg et al. (2007) explican que un individuo realiza comparaciones sociales cuando determina si algo es justo o no, y no solo tiene en cuenta la manera en

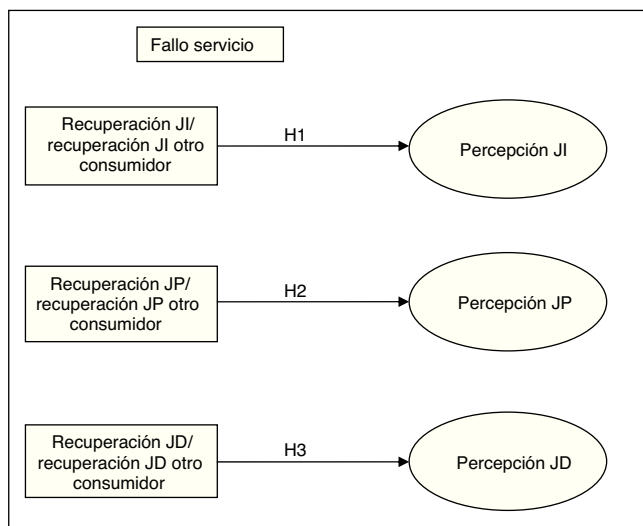


Figura 1 Modelo conceptual propuesto parte I.

que ha sido tratado, sino también los procedimientos aplicados durante el proceso y la recompensa que ha obtenido.

Evidencia empírica ha confirmado que los efectos de diversas estrategias de gestión de quejas en el comportamiento posqueja están mediados por el nivel de justicia que perciben los consumidores con respecto al proceso de queja y el resultado obtenido (Conlon y Murray, 1996). Específicamente, se ha mostrado que en este proceso los consumidores no toman solamente el resultado de la compensación recibido (JD), sino también los procedimientos llevados a cabo para conseguir esta compensación (JP) y el trato que les brindaron los empleados de la empresa proveedora del servicio (JI) (Clemmer y Schneider, 1996), por lo que parece lógico suponer que cuando un consumidor evalúa el resultado de una justicia en particular (JI, JP, JD), podría verse influido por el resultado que obtuvo en otra dimensión de justicia (el trato del que fue objeto, los procesos que se le aplicaron, la reparación económica obtenida).

Así, resulta interesante analizar la existencia de un efecto moderador, que vamos a denominar «efecto JI», para medir el efecto que conocer el resultado de la JI del otro consumidor puede suponer sobre la percepción de la JP y la percepción de la JD, y similarmente el «efecto JP», para medir el efecto que conocer el resultado de la JP del otro consumidor puede suponer sobre la percepción de la JD.

Teniendo en cuenta las consideraciones previas, se plantean las siguientes hipótesis:

- H4. Efecto JI: el efecto positivo de la JP del otro consumidor sobre la percepción de JP será mayor si se compara con otro que ha recibido (mejor) JI.
- H5. Efecto JI: el efecto positivo de la JD del otro consumidor sobre la percepción de JD será mayor si se compara con otro que ha recibido (mejor) JI.
- H6. Efecto JP: el efecto positivo de la JP del otro consumidor sobre la percepción de JD será mayor si se compara con otro que ha recibido (mejor) JP.

La figura 2 presenta la segunda parte del modelo conceptual propuesto en esta investigación (H4 a H6). En él se

Tabla 1 Características demográficas de la muestra

Variable	N
<b>Género</b>	
Hombres	123
Mujeres	75
<b>Estado civil</b>	
Casado/en pareja	87
Soltero	96
Divorciado/separado	15
<b>Ocupación</b>	
Ama de casa	10
Desempleado	29
Empleado	79
Estudiante	76
Jubilado	4
<b>Estudios</b>	
Primarios	5
Secundarios	52
Universitarios	141
<b>Edad</b>	
≥ 18 y < 22	44
≥ 22 y < 30	48
≥ 30 y < 49	51
≥ 49	55

plantea la existencia de una moderación de la JI recibida por el otro consumidor sobre el efecto que ejerce la JP y JD recibida por el otro consumidor sobre la percepción de JI, JP y JD del primer consumidor.

## Metodología

Para el contraste de las hipótesis de investigación, la metodología aplicada ha sido un diseño experimental de 8 escenarios. Los sujetos fueron asignados aleatoriamente a un escenario de ocho posibles, dentro de un diseño entre-sujetos de  $2 \times 2 \times 2$  condiciones. Para la obtención de una muestra representativa, se contrató la empresa de investigación de mercados NetQuest. Tal y como se recoge en la tabla 1, la muestra obtenida fue de 198 personas, cuya media de edad era de 37 años, de los cuales el 62% fueron mujeres. Con el fin de que estuvieran más identificados con el escenario planteado, la condición exigida para poder participar en el estudio fue que hubieran realizado al menos un vuelo en los últimos 6 meses.

Al preguntar sobre un servicio que han utilizado (Smith y Bolton, 1998), los consumidores se sienten más identificados e involucrados con el escenario que se les presenta, por lo que se obtienen mejores resultados con esta muestra. Si la obtención de la muestra no contara con este filtro, se correría el riesgo de incluir en el estudio personas cuyo último vuelo fue hace mucho tiempo, o inclusive, personas que nunca hayan volado, por lo que su identificación con los escenarios del experimento sería menor, y por ende, la muestra de menor calidad.

La muestra se obtuvo mediante la empresa de investigación de mercados NetQuest, de cuya base de colaboradores

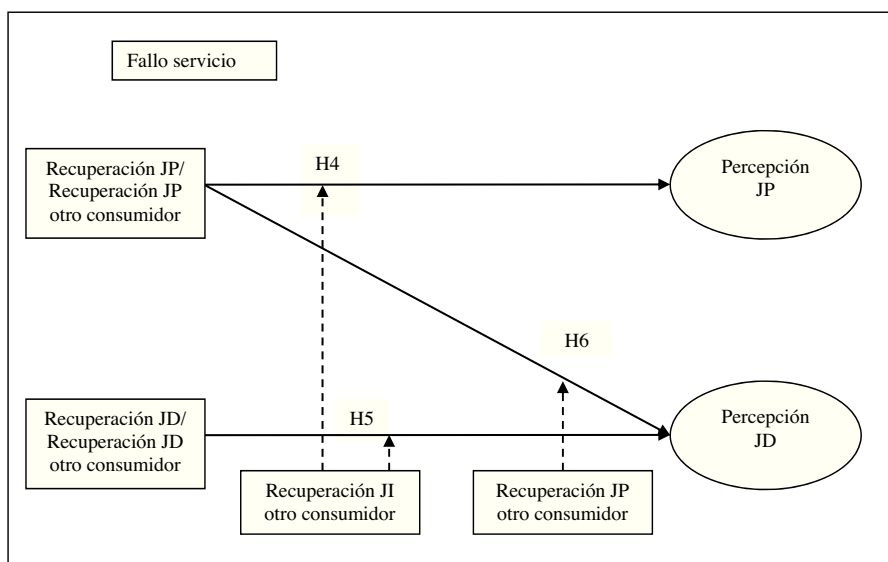


Figura 2 Modelo conceptual propuesto parte II.

se seleccionó a 198 personas que cumplieran con la condición (al menos un vuelo en los últimos 6 meses) para nuestro estudio. El muestreo en primera instancia fue estratificado (se pedía un número de encuestados similar en distintos grupos de edad, similar número de empleados y estudiantes, y que cumplieran con la condición señalada) y posteriormente fue un muestreo aleatorio simple. La encuesta se colgó en una página web diseñada al efecto y cada vez que el usuario ingresaba al sitio web, se ponía en funcionamiento un algoritmo que aleatoriamente dirigía al encuestado a alguno de los 12 posibles escenarios. Además, queremos señalar que sobre el tamaño de la muestra, usualmente ha sido aceptado en la literatura un mínimo de 20 casos por escenario (p. ej., [Smith y Bolton, 1998](#); [Smith, Bolton, y Wagner, 1999](#); [Sparks y Mccoll-Kennedy, 2001](#); [Collie, Bradley y Sparks, 2002](#); [Schoefer y Ennew, 2005](#); [Huppertz, 2007](#); [Hui, Au y Zhao, 2007](#); [Elangovan, Auer-Rizzi y Szabo, 2007](#); [Chan y Cui, 2011](#); [Mazaheri, Basil, Yanamandram y Daroczi, 2011](#)).

Trabajos previos sobre la línea de investigación de recuperación del servicio han utilizado escenarios hipotéticos manipulando las condiciones de recuperación del servicio (p. ej., [Smith et al., 1999](#); [Wirtz y Mattila, 2004](#); [Schoefer y Ennew, 2005](#)). El presente estudio también usó una encuesta basada en escenarios, mediante la cual se obtuvo información de los encuestados sobre su percepción de JI, JD y JP.

### Diseño del experimento

Para el contraste de las hipótesis de investigación se ha diseñado un experimento  $2 \times 2 \times 2$  (mejor JI otro consumidor, peor JI otro consumidor/mejor JP otro consumidor, peor JP otro consumidor/mejor JD otro consumidor, peor JD otro consumidor). Se ha planteado un escenario en el cual el consumidor llega al aeropuerto de destino y se da cuenta de que no ha llegado su maleta. Después de que ha presentado su queja ve que otro pasajero que ha volado a su lado en el avión ha tenido el mismo problema y va a presen-

tar su queja. Para solucionar el problema, el encuestado se sitúa en uno de 8 posibles escenarios ( $2 \times 2 \times 2$ ) respecto las 3 dimensiones de justicia manipuladas de la forma siguiente:

1. La JI se manipula en 2 niveles:
  - Primer consumidor: te tratan de una manera neutra, ni bien ni mal.
  - Nivel A: a la otra persona le tratan de manera sumamente amable, le piden disculpas y le explican cuál fue la razón del fallo.
  - Nivel B: a la otra persona la tratan de manera sumamente ruda, no le piden disculpas y no le dan ninguna explicación sobre la causa del fallo.
2. La JP se manipula en 2 niveles:
  - Primer consumidor: te llevan la maleta a su hotel 2 días después.
  - Nivel A: a la otra persona le llevan la maleta a su hotel a la mañana siguiente.
  - Nivel B: a la otra persona le llevan la maleta a su hotel 5 días después.
3. La JD se manipula en 2 niveles:
  - Primer consumidor: como compensación te acreditan un descuento del 25% para tu próximo vuelo.
  - Nivel A: como compensación a la otra persona le acreditan un descuento del 50% para su próximo vuelo.
  - Nivel B: como compensación a la otra persona le acreditan un descuento del 5% para su próximo vuelo.

Para el desarrollo del experimento, se ha planteado que el consumidor se compara con alguien que venía en el mismo vuelo, tiene el mismo problema e inclusive se hospeda en el mismo hotel, ya que la propuesta central de la teoría de la comparación social ([Festinger, 1954](#)) es la

**Tabla 2** Distribución de la muestra

Escenario	N
JI peor JP peor JD peor	25
JI peor JP peor JD mejor	25
JI peor JP mejor JD peor	28
JI peor JP mejor JD mejor	27
JI mejor JP peor JD peor	23
JI mejor JP peor JD mejor	24
JI mejor JP mejor JD peor	23
JI mejor JP mejor JD mejor	23
Total	198

«hipótesis de similaridad», la cual predice que los individuos prefieren compararse con personas similares en situaciones similares.

Después de llevar a cabo la descripción de los escenarios, se les pidió a los individuos que valorasen en una escala tipo Likert del 1 al 7 su percepción de JI, percepción de JP y percepción de JD con respecto a la forma en que la compañía aérea resuelve el problema (véase tabla A1 en el anexo). Para finalizar, se les pidió a los individuos información socio-demográfica (edad, género, estado civil y nivel de estudios). La distribución de la muestra se presenta en la [tabla 2](#).

### Validación de las escalas de medida

Para validar las escalas se ha revisado su contenido y se ha analizado su fiabilidad y dimensionalidad. En cuanto al contenido, el desarrollo de las escalas se basó en una revisión de la literatura. De los trabajos propuestos en la literatura especializada, se ha realizado una propuesta de escalas adaptadas al contexto del escenario de una compañía aérea. Así, la percepción de JI fue adaptada de [Karatepe \(2006\)](#) y la percepción de JP y JD fueron adaptadas de [Dewitt, Nguyen y Marshall \(2008\)](#).

Con respecto a la fiabilidad y la dimensionalidad de las escalas, se utilizó el método de alfa de Cronbach para valorar la fiabilidad de las escalas considerando un valor mínimo de 0,7 ([Nunnally, 1978](#)). Todas las escalas superaron este mínimo: percepción JI (0,885), percepción JP (0,915) y percepción JD (0,924). Se ha aplicado un análisis factorial exploratorio a las escalas que hacen referencia a la percepción de JI, percepción de JP y percepción de JD. Los resultados de este análisis se muestran en la tabla A2. A continuación, la validez convergente se constató al observar que la carga factorial de cada indicador es superior a 0,5 y significativa al nivel de 0,01 ([Steenkamp y van Trijp, 1991](#)) y que el valor estadístico del AVE es superior a 0,5 ([Fornell y Larcker, 1981](#)). Igualmente, la fiabilidad compuesta supera el valor mínimo recomendado de 0,65 ([Bagozzi y Yi, 1988](#)). Los resultados obtenidos fueron satisfactorios, tal y como se muestran en la tabla A3. Por último, para determinar la validez discriminante se comparó la raíz cuadrada del estadístico AVE (valores en la diagonal de la tabla A4) con las correlaciones entre los constructos (valores debajo de la diagonal en la tabla A4). En este caso, para asegurar la validez discriminante, los valores de la diagonal deben ser superiores ([Fornell y Larcker, 1981](#)). Los resultados, tal y

como se observa en la tabla A4, son satisfactorios, ya que todos los pares de constructos cumplen el criterio mencionado.

## Resultados

### Chequeo de la manipulación

El análisis de las variables en el chequeo de la manipulación demostró que las manipulaciones en las variables independientes (JI otro consumidor: mejor o peor; JP otro consumidor: mejor o peor; JD otro consumidor: mejor o peor) fueron percibidas por los encuestados como se esperaba (una mayor percepción de justicia en escenarios donde se comparaba con un consumidor con peor resultado de justicia, y viceversa). Además, como paso previo a la realización del estudio principal, se había realizado un pretest con 47 personas para comprobar que tanto los escenarios planteados como las escalas propuestas recogían lo que queríamos analizar. Por otra parte, los participantes en este estudio percibieron los escenarios como realistas (media de 5,52; en una escala del 1 al 7). Un 47% de los encuestados indicaron que alguna vez habían sufrido un fallo por parte de una compañía aérea.

### Contraste de hipótesis

Con el fin de contrastar las hipótesis, se ha llevado a cabo un análisis de la variancia multivariante (MANOVA) con las 3 variables dependientes (percepción de JI, percepción de JP y percepción de JD), con la JI del otro consumidor, la JP del otro consumidor y la JD del otro consumidor como las variables independientes. Los resultados del MANOVA muestran efectos multivariantes significativos para la JI del otro consumidor (Wilks  $\lambda = 0,952$ ;  $F = 3,140$ ,  $p = 0,027$ ), la JP del otro consumidor (Wilks  $\lambda = 0,949$ ;  $F = 3,367$ ,  $p = 0,020$ ) y la JD del otro consumidor (Wilks  $\lambda = 0,845$ ;  $F = 11,501$ ,  $p = 0,000$ ). A continuación, se llevó a cabo la ejecución de ANOVA univariados para probar los efectos específicos.

En las [tablas 3–5](#) se muestran los resultados de la comparación de los escenarios en donde se presenta la influencia en la percepción de justicia por el hecho de conocer el resultado obtenido por el otro consumidor. La hipótesis 1 (la JI percibida por el consumidor será mayor/menor si durante el proceso de recuperación la JI recibida por el otro consumidor ha sido peor/mejor:  $F = 6,502$ ;  $p = 0,012$ ), la hipótesis 2 (la JP percibida por el consumidor será mayor/menor si durante el proceso de recuperación la JP recibida por el otro consumidor ha sido peor/mejor:  $F = 5,346$ ;  $p = 0,022$ ) y la hipótesis 3 (la JD percibida por el consumidor será mayor/menor si durante el proceso de recuperación la JD recibida por el otro consumidor ha sido peor/mejor:  $F = 22,71$ ;  $p = 0,000$ ) son confirmadas.

Como se esperaba, y de acuerdo con los argumentos expuestos anteriormente sobre las comparaciones sociales, el hecho de tener a alguien con quien compararse hace que, aunque no varíe el resultado (en los 8 escenarios propuestos el resultado tanto en JI, como JP y JD para el consumidor fue siempre el mismo), varíe su percepción de justicia de acuerdo con si el resultado de los demás es peor o mejor.

**Tabla 3** Efecto JI del otro consumidor sobre la percepción de JI

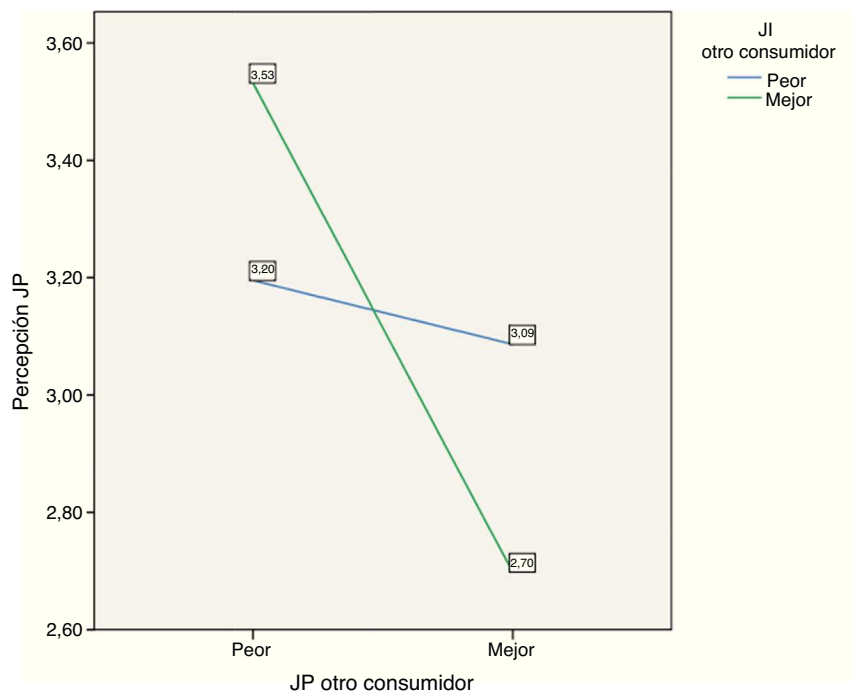
	JI recibida por el otro consumidor				F	Sig.
	Peor		Mejor			
	N = 105		N = 93			
	Media	Desviación	Media	Desviación		
Percepción JI	4,38	1,35	3,9	1,26	6,502	0,012

**Tabla 4** Efecto JP del otro consumidor sobre la percepción de JP

	JP recibida por el otro consumidor				F	Sig.
	Peor		Mejor			
	N = 97		N = 101			
	Media	Desviación	Media	Desviación		
Percepción JP	3,36	1,41	2,9	1,32	5,346	0,022

**Tabla 5** Efecto JD del otro consumidor sobre la percepción de JD

	JD recibida por el otro consumidor				F	Sig.
	Peor		Mejor			
	N = 99		N = 99			
	Media	Desviación	Media	Desviación		
Percepción JD	3,56	1,58	2,58	1,28	22,71	0,000



**Figura 3** Efecto moderador de la JI del otro consumidor en la relación entre la JP del otro consumidor y la percepción de JP.



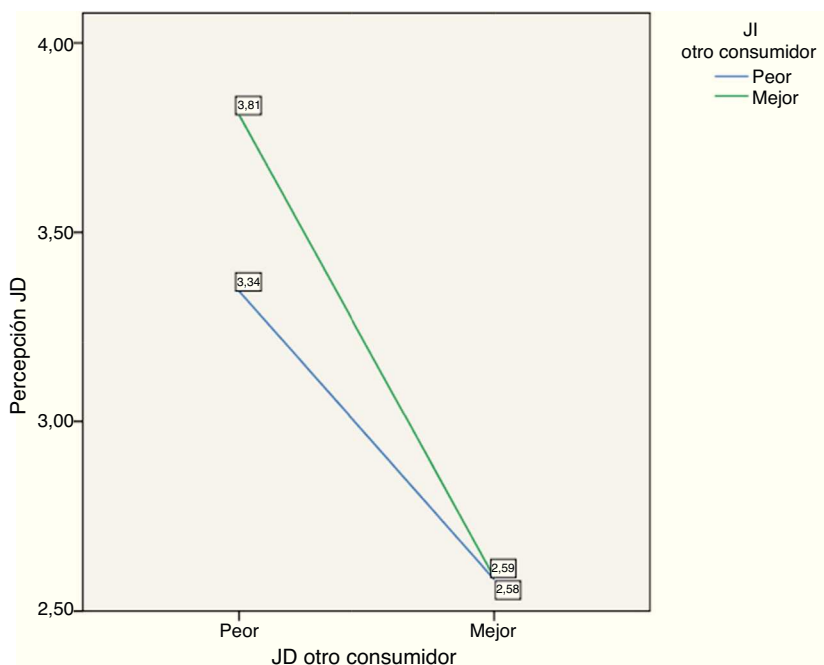


Figura 4 Efecto moderador de la JI del otro consumidor en la relación entre la JD del otro consumidor y la percepción de JD.

En las figuras 3–5 se ilustran los efectos propuestos en la hipótesis 4 (el efecto positivo de la JP del otro consumidor sobre la percepción de JP será mayor si se compara con otro que ha recibido [mejor] JI), hipótesis 5 (el efecto positivo de la JD del otro consumidor sobre la percepción de JD será mayor si se compara con otro que ha recibido [mejor] JI) y la hipótesis 6 (el efecto positivo de la JP del otro consumidor sobre la percepción de JD será mayor si se compara con otro que ha recibido [mejor] JP).

En las 3 situaciones planteadas en las hipótesis la moderación se presenta, ya que efectivamente existe una variación en la percepción de la justicia; sin embargo, solo en la hipótesis 4 se muestra un resultado significativo. La hipótesis 4 ( $J I * J P$ ;  $F = 3,496$ ;  $p = 0,063$ ) es confirmada, mientras que las hipótesis 5 ( $J I * J D$ ;  $F = 1,26$ ;  $p = 0,26$ ) y la hipótesis 6 ( $J P * J D$ ;  $F = 0,01$ ;  $p = 0,89$ ) son rechazadas.

En cuanto al efecto moderador de una justicia sobre otra en la percepción, hemos concluido que los resultados obtenidos cumplen lo que proponemos pero no en todos los

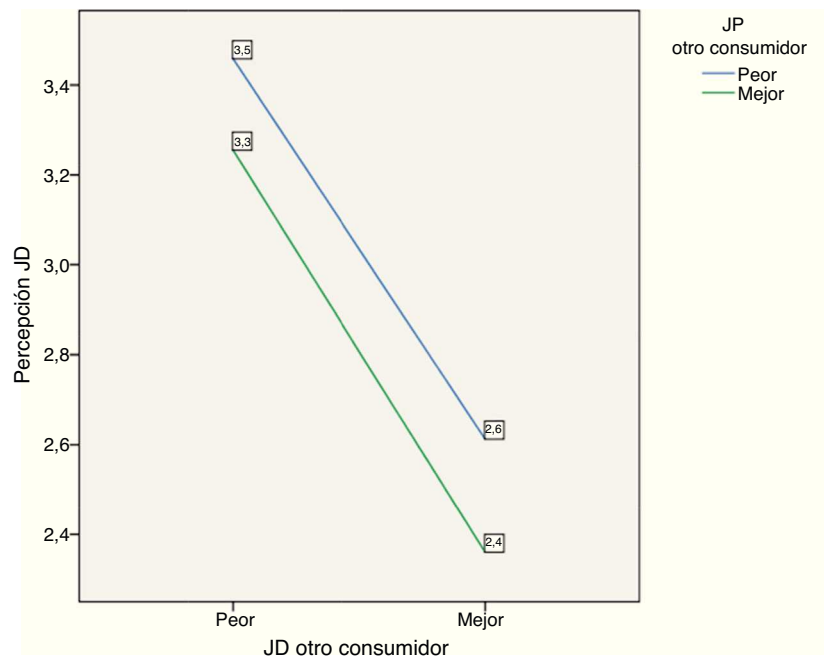


Figura 5 Efecto moderador de la JP del otro consumidor en la relación entre la JD del otro consumidor y la percepción de JD.

casos de manera significativa. En cuanto al efecto del resultado de la JI sobre la JP, es decir, que la percepción de JP varía cuando un consumidor se compara con otro que ha recibido mejor o peor JI, la hipótesis se acepta. Si al otro consumidor le dan una mejor JI, la percepción de JP varía entre 3,53 (peor JP del otro) hasta 2,70 (mejor JP del otro), mientras que si al otro consumidor le dan una peor JI, la percepción de JP varía entre 3,20 (peor JP del otro) hasta 3,09 (mejor JP del otro), véase la [figura 2](#). Estos resultados confirman los argumentos de la teoría de las comparaciones sociales en el sentido de que yo siento que me han tratado mejor si a los demás los han tratado peor (y viceversa).

Con respecto al efecto moderador tanto de la JI como de la JD del otro consumidor sobre la percepción de JD, se justifica lo que proponemos, se rechaza la hipótesis ya que las diferencias no son significativas. Si al otro consumidor le dan una mejor JI, la percepción de JD varía entre 3,81 (peor JD del otro) hasta 2,59 (mejor JD del otro), mientras que si al otro consumidor le dan una peor JI, la percepción de JD varía entre 3,34 (peor JD del otro) hasta 2,58 (mejor JD del otro), véase la [figura 3](#).

De manera similar, el efecto moderador que logran los resultados tanto de la JP como de la JD del otro consumidor sobre la percepción de JD se justifica lo que proponemos, pero no se confirma la hipótesis ya que las diferencias no son significativas. Si al otro consumidor le dan una mejor JP, la percepción de JD varía entre 3,3 (peor JD del otro) hasta 2,4 (mejor JD del otro), mientras que si al otro consumidor le dan una peor JP, la percepción de JD varía entre 3,5 (peor JD del otro) hasta 2,6 (mejor JD del otro), véase la [figura 4](#).

## Conclusiones e implicaciones para la gestión

Como consecuencia de las características de los servicios (intangibilidad, no estandarización, producción y consumo simultáneo, alto involucramiento humano), la probabilidad de que ocurra un fallo está siempre presente. Por esta razón, el proveedor del servicio debe implementar un oportuno sistema que le permita recuperarse de un fallo y siempre debe manifestar un buen trato hacia sus clientes, para convencerlos de que, a pesar del fallo en la prestación del servicio, han sido tratados y compensados de manera justa.

El presente estudio ofrece importantes resultados tanto desde el punto de vista teórico como práctico en el análisis de la variación de la percepción de justicia cuando el consumidor se compara con otros, en un contexto de fallo de una compañía aérea. El nivel de comparación social fue manipulado mediante un experimento que consta de 8 escenarios. Los resultados obtenidos han puesto de manifiesto que el hecho de conocer el resultado de la JI, JP y JD de otros consumidores varía la propia percepción de justicia del individuo.

Los resultados obtenidos constatan que si se cuenta con un adecuado sistema de recuperación aunque se produzca un fallo, es posible lograr que los consumidores sientan que se les ha tratado justamente. Ha quedado demostrado que un consumidor percibe que se le ha brindado un mejor trato (JI: 4,38) si sabe que lo han

tratado mejor que al otro; en caso contrario (mejor resultado de JI para el otro consumidor), su percepción de JI es menor (3,9). De manera similar, un consumidor percibe que se le han aplicado mejores procesos en la resolución del fallo (JP: 3,36) si sabe que lo han tratado mejor que al otro; en caso contrario (mejor resultado de JP para el otro consumidor) su percepción de JP es menor (2,9). La misma tendencia se cumple para la JD: un consumidor percibe que se le ha dado una mejor compensación (JD: 3,56) si sabe que lo han tratado mejor que al otro; en caso contrario (mejor resultado de JD para el otro consumidor), su percepción de JD es menor (2,58). Estos resultados están acordes con lo que argumenta [Wood \(1989\)](#) cuando afirma que en las culturas occidentales los individuos no solamente quieren compararse, sino que sienten la presión de que el resultado de esa comparación les debe favorecer.

Con respecto al efecto moderador que ejercen los resultados de una justicia sobre otra en la percepción, hemos concluido se cumplen las relaciones propuestas, aunque no en todos los casos de manera significativa. Se ha probado que la percepción de JP varía cuando un consumidor se compara con otro que ha recibido mejor o peor JI, es decir, si al otro consumidor lo tratan mejor, él/ella percibe que su JP ha sido menor (aunque la JP del «primer consumidor» en el experimento nunca varió, siempre tuvo el mismo resultado). De manera similar, se ha constatado que hay una variación en la percepción de JD cuando un consumidor se compara con otro que ha recibido mejor o peor JI, y que hay una variación en la percepción de JP cuando un consumidor se compara con otro que ha recibido mejor o peor JI; sin embargo, estas diferencias en la percepción de justicia en los 2 últimos casos mencionados no son significativas.

Es interesante analizar por qué no se cumple que el efecto de una justicia siga presente en el resultado de otra justicia. De acuerdo con los argumentos expuestos, si bien es cierto que los humanos tendemos a compararnos por naturaleza ([Mussweiler, 2003](#)), por otra parte algunas personas tienen una tendencia más alta que otras a compararse ([Steil y Hay, 1997](#)), por lo que podemos concluir que hay una serie de factores (ambiente, fallo, familiaridad con el otro consumidor, importancia del resultado de la justicia) que nos podrían condicionar a la hora de compararnos. Por ejemplo, podemos darle más importancia a que nos den una compensación más alta que al otro, pero al conseguirla, ya no nos importe tanto si nos aplicaron un mejor o peor proceso que al otro. Sobre estos condicionantes de la comparación, [Wood, Giordano-Beech y Ducharme \(1999\)](#) desarrollaron un experimento mediante el que se concluye que cuando a 2 poblaciones (alta y baja estima) se les comunica que habían tenido éxito o fracaso con respecto a otro participante, y que tenían la oportunidad de pedir más comparaciones con la otra persona, las reacciones eran distintas: por lo general, las personas con baja estima buscaban compararse después de que ganaban, mientras que las personas con alta estima lo hacían después de perder. Por tanto, había personas de la muestra a las que ya no les interesaba tanto compararse (alta estima después de ganar, baja estima después de perder). En nuestro caso, podríamos argumentar que tal vez a una persona después de ganar en JD ya no le interese el resultado que el otro obtuvo en la JP, o de manera

similar, si ya ganó en JD no le interese el resultado que el otro obtuvo en la JI.

El presente trabajo contribuye al avance de esta interesante línea de investigación, con las siguientes aportaciones:

1. *Percepción de justicia*: hemos querido abarcar las 3 dimensiones de la justicia, estudiando el efecto directo de cada justicia sobre su correspondiente percepción, pero también hemos propuesto el estudio del «efecto JI» y el «efecto JP» para analizar cuánto puede variar la percepción de la justicia que se está recuperando como consecuencia de la recuperación de una justicia anterior. Esta aportación se ha basado en el planteamiento de las hipótesis 4, 5 y 6 (H4: efecto de JI sobre JP, H5: efecto de JI sobre JD, H6: efecto de JP sobre JD). Los resultados obtenidos (los cuales han sido detallados y explicados anteriormente) han avalado las hipótesis propuestas, mostrando un efecto de moderación en las 3 hipótesis (aunque solamente en la H4 de manera significativa).
2. *Comparaciones sociales*: una contribución importante es analizar el desarrollo de una comparación con alguien «peor» en un contexto de fallo y recuperación, ya que esta situación ha sido muy poco explotada y estudiada (Bonifield y Cole, 2008). La psicología social trata extensivamente el tema de las comparaciones sociales pero dando más énfasis en el estudio de aquellas que surgen espontáneamente, mientras que en el presente trabajo se pone el énfasis en las comparaciones sociales generadas por la empresa. Este cambio en el enfoque es apropiado en el contexto del marketing, ya que el proveedor del servicio puede dar información para provocar las comparaciones sociales pero no necesariamente tiene control sobre las personas para generarlas. Esta aportación la hemos contemplado a lo largo de las 6 hipótesis, en las cuales hemos planteado y mostrado cómo se obtienen distintos resultados (los cuales han sido detallados y explicados anteriormente) dependiendo de si la comparación se lleva a cabo con un consumidor que haya obtenido un mejor o peor resultado de la justicia que se está evaluando.
3. Debido a la gran competencia existente y a la grave crisis económica en la que nos encontramos actualmente, no es un buen momento para perder clientes, y cometer un error es algo que en algún momento pasará, pero perder un cliente no debería serlo. Por esta razón, los resultados del presente trabajo pretenden proveer de algunas claves en la gestión de los servicios para fomentar entre los clientes la percepción de que han sido tratados de una manera justa.

En primer lugar, el proveedor del servicio debe realizar una selección del personal teniendo en cuenta la capacidad de interacción, haciendo especial énfasis en que siempre se debe mostrar un trato amable hacia los clientes, puesto que una mala actuación de los empleados podría dar lugar a consecuencias irreversibles, invalidando los efectos de las decisiones en materia de JD y de procedimiento (Vázquez, Suárez y del Río, 2009).

En segundo lugar, se debe tener muy presente que cuando ocurre un fallo, se le debe dar respuesta y solución de la manera más rápida y eficiente posible. ¿Se le puede decir a

un cliente que para resolverle el fallo debe esperar porque la persona encargada (supervisor, jefe, encargado, etc.) está en una reunión? Se debe contar con un protocolo en el cual se establezca qué se debe hacer cuando se presente algún fallo (sobre todo, los fallos que tienen una probabilidad más alta de ocurrir en cada fase de la prestación del servicio) y darle al empleado la libertad para emplear este protocolo de la manera más ágil y rápida una vez que ocurra algún inconveniente.

En tercer lugar, se debe establecer alguna política de «reparaciones económicas»: un descuento, una compensación, un regalo, para lograr que el cliente, en lugar de recordar el fallo, recuerde el obsequio que le brindó la compañía.

Por otra parte, la empresa debe explotar el tema de la comparación entre consumidores en distintos niveles: comparaciones internas (con otro cliente de la empresa) y comparaciones externas (con clientes de otras empresas), para mostrarle los beneficios que está adquiriendo y así lograr que muestre una mayor percepción de justicia.

En cuanto a las comparaciones internas, los empleados podrían ser entrenados para utilizar comparaciones con un consumidor «peor» cuando sea conveniente. Por ejemplo, mencionar que como el consumidor es un cliente «vip» o poseedor de la tarjeta de cliente de la compañía, se le va dar una compensación y una resolución más rápida que a otros consumidores, o mencionar que a partir de «X» fecha se han mejorado el proceso y la compensación, por lo que se alegra de que este cliente en particular tenga un mejor trato que otros que presentaron esta situación en una fecha anterior. Aunque el proceso se lleve a cabo igual que si el cliente no recibiera esta información, ahora puede tener la percepción de que está siendo tratado mejor.

Con respecto a las comparaciones externas, se debe fomentar que el cliente se compare con consumidores de otras empresas. Sería bueno contar con información sobre la competencia (precios, servicios, procesos de recuperación) y mostrarle al cliente (actual y potencial) cómo en nuestra empresa va a obtener un mejor trato que en otras compañías, ofreciéndole siempre un servicio excelente y una rápida y eficaz recuperación en caso de que se presentara algún inconveniente, contando con mejores ofertas que los competidores.

## Limitaciones y futuras líneas de investigación

En cuanto a las limitaciones del trabajo, podría ser interesante replicar el estudio con una población de otro perfil, tal vez personas de negocios que debido a su trabajo vuelan con mucha frecuencia, por lo que poseen una mayor experiencia tanto en su interacción con compañías aéreas como una probabilidad más alta de haber sufrido un fallo y, por lo tanto, la evaluación que podrían hacer sobre estos aspectos sería muy enriquecedora.

Por último, una posible futura investigación sería comparar los efectos de la JI, la JP y la JD realizando comparaciones sociales entre individuos de sociedades individualistas y colectivistas. Así, se podría analizar si en situaciones de fallo y recuperación idénticas, se obtiene una diferencia significativa bastante amplia en la percepción

**Tabla A.1** Escalas de medida

Percepción JI (PERC_JI) <sup>a</sup>	
PERC_JI1	El empleado fue cortés
PERC_JI2	El empleado fue honesto
PERC_JI3	El empleado mostró preocupación e interés en resolver mi problema
PERC_JI4	La comunicación del empleado fue la apropiada
Percepción JP (PERC_JP) <sup>b</sup>	
PERC_JP1	La compañía respondió de forma justa a mis necesidades
PERC_JP2	El tiempo que tardó la compañía en resolver mi problema fue el adecuado
PERC_JP3	La compañía se mostró flexible en la resolución de mi problema
PERC_JP4	Las políticas y procedimientos llevados a cabo por la compañía fueron adecuados para tranquilizar mi preocupación
Percepción JD (PERC_JD) <sup>b</sup>	
PERC_JD1	El resultado que recibí tras la reclamación es justo
PERC_JD2	En la resolución del problema, la compañía me dio lo que yo necesitaba
PERC_JD3	Yo obtuve lo que merecía

<sup>a</sup> Adaptado de Karatepe (2006).

<sup>b</sup> Adaptado de Dewitt et al. (2008).

de justicia debido a que una persona «pase» de los demás, mientras que otra se preocupe de los demás. Igualmente, sería interesante estudiar tanto los cambios en las respuestas de comportamiento (Wom, tendencia a cambiar de línea aérea) como en las emociones expresadas (tanto positivas como negativas) dependiendo tanto de la comparación

**Tabla A.3** Análisis factorial confirmatorio

	Cargas estandarizadas	Fiabilidad compuesta	AVE
<i>Percepción JI</i>		0,887	0,663
PERC_JI1	0,872*		
PERC_JI2	0,759*		
PERC_JI3	0,762*		
PERC_JI4	0,857*		
<i>Percepción JP</i>		0,914	0,728
PERC_JP1	0,842*		
PERC_JP2	0,859*		
PERC_JP3	0,917*		
PERC_JP4	0,791*		
<i>Percepción JD</i>		0,924	0,801
PERC_JD1	0,857*		
PERC_JD2	0,898*		
PERC_JD3	0,929*		

\* Coeficientes significativos al nivel 0,01.

social (mejor o peor), como del grado de individualismo o colectivismo que tenga el consumidor.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Anexo.

Tablas A.1–A.4

**Tabla A.2** Análisis factorial exploratorio

	Factores			Alfa de Cronbach
	1	2	3	
PERC_JI1	0,143	<b>0,885</b>	0,045	0,885
PERC_JI2	0,085	<b>0,825</b>	0,125	
PERC_JI3	0,216	<b>0,800</b>	0,068	
PERC_JI4	0,209	<b>0,857</b>	0,068	
PERC_JP1	<b>0,814</b>	0,270	0,213	0,915
PERC_JP2	<b>0,878</b>	0,046	0,257	
PERC_JP3	<b>0,893</b>	0,169	0,195	
PERC_JP4	<b>0,808</b>	0,262	0,135	
PERC_JD1	0,112	0,147	<b>0,914</b>	0,924
PERC_JD2	0,285	0,066	<b>0,883</b>	
PERC_JD3	0,274	0,056	<b>0,900</b>	
% variancia explicada	46,666	20,395	13,232	
% variancia acumulada	46,666	67,061	80,292	
Índice KMO = 0,851				
Prueba esfericidad Bartlett = 1.576,029				
Sig. = 0,000				

Los valores destacados en negrita son los factores que conforman cada constructo.

Tabla A.4 Validez discriminante

Constructo	PERC_JI	PERC_JP	PERC_JD
PERC_JI	<b>0,814</b>		
PERC_JP	0,425*	<b>0,853</b>	
PERC_JD	0,236*	0,512*	<b>0,895</b>

Los valores en negrita (diagonal principal) se corresponden con la raíz cuadrada del estadístico AVE; los valores por debajo de la diagonal principal son las correlaciones entre los diferentes pares de constructos.

\* Correlaciones significativas al nivel 0,01.

## Bibliografía

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- 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.
- Ambrose, M. y Kulik, C. (1989). The influence of social comparison procedures on perceptions of procedural fairness. *Journal of Business and Psychology*, 4, 129–138.
- Andreassen, W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 156–175.
- Argo, J., White, K. y Dahl, D. (2006). Social comparison theory and deception in the interpersonal exchange of consumption information. *Journal of Consumer Research*, 33, 99–108.
- Ashworth, L. y Mcshane, L. (2012). Why do we care what others pay? The effect of other consumers' prices on inferences of seller (Dis) respect and perceptions of deservingness violation. *Journal of Retailing*, 88(1), 145–155.
- Aspinwall, L. y Taylor, S. (1993). Effects of social comparison direction, threat, and self-esteem on affect, self-evaluation, and expected success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(5), 708–722.
- Aurier, P. y Siadou-Martin, B. (2007). Perceived justice and consumption experience evaluations: A qualitative and experimental investigation. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 450–471.
- Bagozzi, R. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74–94.
- Barlow, J. y Moller, C. (2004). *Una queja es un regalo: cómo utilizar la opinión de los clientes para la mejora continua*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Belk, R. (1975). Situational variables and consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 2, 157–164.
- Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. y Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post complaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210.
- Bonifield, C. y Cole, C. (2008). Better him than me: Social comparison theory and service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 565–577.
- Boshoff, C. R. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110–130.
- Buunk, A. y Gibbons, F. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 3–21.
- Chan, H. y Cui, S. (2011). The contrasting effects of negative word of mouth in the post-consumption stage. *Journal of Consumer Psychology*, 21(3), 324–337.
- Chang, Y. W. y Chang, Y. H. (2010). Does service recovery affect satisfaction and customer loyalty? An empirical study of airline services. *Journal of Air Transport Management*, 16, 340–342.
- Clemmer, E. y Schneider, B. (1996). Advances in services marketing and management. In T. A. Swartz, D. E. Bowen, & S. W. Brown (Eds.), *Fair service* (5). Greenwich: JAI Press.
- Cohen-Charash, Y. y Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Collie, T., Bradley, G. y Sparks, B. (2002). Fair process revisited: Differential effects of interactional and procedural justice in the presence of social comparison information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 545–555.
- Collins, R. L. (1996). For better or worse: The impact of upward social comparison on self-evaluations. *Psychological Bulletin*, 119, 51–69.
- Colquitt, J., Weston, M., Porter, K. N. y Conlon, D. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Conlon, D. E. y Murray, N. M. (1996). Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1040–1056.
- Cropanzano, R. y Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293–299.
- Del Río-Lanza, A., Vázquez-Casielles, R. y Díaz-Martín, A. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62, 775–781.
- Dewitt, T., Nguyen, D. y Marshall, R. (2008). Exploring customer loyalty following service recovery: The mediating effects of trust and emotions. *Journal of Service Research*, 10(3), 269–281.
- Elangovan, A., Auer-Rizzi, W. y Szabo, E. (2007). Why don't I trust you now? An attributional approach to erosion of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 4–24.
- Feinberg, F., Krishna, A. y Zhang, J. (2002). Do we care what others get? A behaviorist approach to targeted promotions. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 277–291.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Folger, R. (1986a). A referent cognitions theory of relative deprivation. In J. M. Olson, C. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), *Social comparison and relative deprivation: The Ontario symposium*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Folger, R. (1986b). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations*. New York: Plenum Press.
- Folger, R. (1987). Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. In J. C. Masters y W. P. Smith (Eds.), *Social comparison, justice, and relative deprivation. Theoretical, empirical, and policy perspectives*. Hillsdale: Erlbaum.
- Folger, R. (1993). Reactions to mistreatment at work. In J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Furby, L. (1986). Psychology and justice. In R. L. Cohen (Ed.), *Justice: Views from the social sciences* (pp. 3–30). New York: Plenum.
- Gibbons, F. y Buunk, B. (1999). Individual differences in social comparison: Development of a scale of social comparison orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(1), 129–142.

- Greenberg, J. (1982). *Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations*. In J. Greenberg y R. L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior*. New York: Academic Press.
- Greenberg, J. (2006). *Social comparison of interactional justice outcomes*. Unpublished data, Fisher College of Business, The Ohio State University, Columbus, Ohio.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. y Ashkanasy, N. (2007). *Social comparison processes in organizations*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 22–41.
- Grove, S. y Fisk, R. (1997). The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of "getting along". *Journal of Retailing*, 73(1), 63–85.
- Gursoy, D., Chen, M. y Jeong, H. (2005). The US airlines relative positioning based on attributes of service quality. *Tourism Management*, 26, 57–67.
- Hess, R., Ganesan, S. y Klein, N. (2003). Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. *Academy of Marketing Science*, 31(2), 127–145.
- Hui, M., Au, K. y Zhao, X. (2007). Interactional justice and the fair process effect: The role of outcome uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 210–220.
- Huppertz, J. (2007). Firms' complaint handling policies and consumer complaint voicing. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 428–437.
- Johnston, R. y Fern, A. (1999). Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. *The Service Industries Journal*, 19(2), 69–82.
- Johnston, R. y Michel, S. (2008). Three outcomes of service recovery: Customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(1), 79–99.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1982). The simulation heuristic. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *Hospitality Management*, 25, 69–90.
- Kelley, S., Hoffman, K. y Davis, M. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69(2), 429–452.
- Kwon, S. y Jang, S. (2012). Effects of compensation for service recovery: From the equity theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1235–1243.
- Lewis, B. y Spyropoulos, S. (2001). Service failures and recovery in retail banking: The customers' perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 19(1), 37–47.
- Maxham, J. y Netemeyer, R. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78, 239–252.
- Mazaheri, E., Basil, D., Yanamandram, V. y Daroczi, Z. (2011). The impact of pre-existing attitude and conflict management style on customer satisfaction with service recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 235–245.
- Michel, S. (2004). Consequences of perceived acceptability of a bank's service failures. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(4), 388–400.
- Moore, D. (2007). Not so above average after all: When people believe they are worse than average and its implications for theories of bias in social comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 42–58.
- Mussweiler, T. (2001). Focus of comparison as a determinant of assimilation versus contrast in social comparison. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(1), 38–47.
- Mussweiler, T. (2003). Comparison processes in social judgment: Mechanisms and consequences. *Psychological Review*, 110(3), 472–489.
- Mussweiler, T., Ruter, K. y Epstude, K. (2004). The ups and downs of social comparison: Mechanisms of assimilation and contrast. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 832–844.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Ritov, I. (2000). The role of expectations in comparisons. *Psychological Review*, 107(2), 345–357.
- Schoefer, K. y Ennew, C. (2005). The impact of perceived justice on consumers' emotional responses to service complaint experiences. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 261–270.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. Oxford: Harper.
- Smith, A. y Bolton, R. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters, paradox or peril? *Journal of Service Research*, 1(1), 65–81.
- Smith, A. K., Bolton, R. N. y Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372.
- Sparks, B. 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.
- Steenkamp, J. y van Trijp, H. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283–299.
- Steil, J. y Hay, J. (1997). Social comparisons in the workplace: A study of 60 dual-career couples. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(4), 427–438.
- Suls, J. y Wheeler, L. (2000). A selective history of classic and neosocial comparison theory. In J. Suls y L. Wheeler (Eds.), *Handbook of social comparison: Theory and research*. New York: Plenum.
- Taylor, S. y Lobel, M. (1989). Social comparison activity under threat: Downward evaluation and upward contacts. *Psychological Review*, 96(4), 569–575.
- Tyler, T. y Lind, E. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115–192.
- Van den Bos, K. y Lind, E. (2001). The psychology of own versus others' treatment: Self-oriented and other-oriented effects on perceptions of procedural justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(10), 1324–1333.
- Van den Bos, K., Lind, E., Vermunt, R. y Wilke, H. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1034–1046.
- Van den Bos, K. y van Prooijen, J. (2001). Referent cognitions theory: The role of closeness of reference points in the psychology of voice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 616–626.
- Van Prooijen, J., de Cremer, D., van Beest, I., Ståhl, T., van Dijke, M. y van Lange, P. (2008). The egocentric nature of procedural justice: Social value orientation as moderator of reactions to decision-making procedures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 1303–1315.
- Vázquez, R., Suárez, L. y del Río, A. (2009). Evaluación cognitiva y afectiva de las estrategias de recuperación del servicio: relaciones entre justicia percibida, emociones y satisfacción. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 31–50.
- Wang, Y., Wu, S., Lin, H. y Wang, Y. (2011). The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing. *International Journal of Information Management*, 31, 350–359.
- Wei, W., Miao, L., Cai, L. y Adler, H. (2012). The influence of self-construal and co-consumption others on consumer complaining behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 764–771.
- Wheeler, L. y Miyake, K. (1992). Social comparison in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 760–773.

- Wirtz, J. y Mattila, A. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150–166.
- Wood, J. (1989). Theory and research concerning social comparisons of personal attributes. *Psychological Bulletin*, 106, 231–248.
- Wood, J. (1996). What is social comparison and how should we study it? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 520–537.
- Wood, J., Giordano-Beech, M. y Ducharme, M. (1999). Compensating for failure through social comparison. *Personality and Social Psychology*, 25(11), 1370–1386.