

EL PAPEL DE LA EXPERIENCIA PREVIA Y LA JUSTICIA INTERPERSONAL EN EL SISTEMA DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO TRAS UN FALLO

THE ROLE OF PRIOR EXPERIENCE AND INTERPERSONAL JUSTICE IN DETERMINING CONSUMER BEHAVIOR AFTER A FAILURE

Oscar Ney Aguilar Rojas y Carmina Fandos Herrera¹

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

RESUMEN

Lograr que el 100% de los detalles contemplados en la totalidad de los servicios brindados satisfaga siempre a todos los consumidores es imposible. Esta insatisfacción se puede deber a que se ha producido un error en la entrega del servicio o a que la calidad del mismo no es la idónea de acuerdo con las expectativas del cliente. El objetivo de este trabajo es determinar qué grado de satisfacción global, satisfacción con el sistema de recuperación, expectativas de recuperación, percepción de gravedad del fallo y confianza en la empresa, puede tener un consumidor ante un fallo dependiendo del trato que se le ha brindado durante el proceso de recuperación y de la experiencia previa que tenga con el proveedor. A través de la metodología de experimentación aplicada al sector hotelero con una muestra de 352 usuarios, se obtienen resultados que permiten destacar la importancia de las características de la justicia interpersonal

y del nivel de experiencia previa en las estrategias de recuperación tras el fallo en el sector servicios.

Palabras clave: *Justicia interpersonal, experiencia previa, fallo.*

ABSTRACT

Achieving 100% of the details referred in all the services provided to satisfy all consumers always is impossible. This dissatisfaction may be due to the occurrence of an error in the delivery of the service or the quality of this service is not ideal according to customer expectations. The aim of this study is to determine what level of satisfaction with the overall service, satisfaction with the recovery system, trust, perceived severity and recovery expectations may have a consumer to a service failure analyzing the influence they can exert in this process based on the number of past encounters with the provider

¹ Autora de contacto: Carmina Fandos Herrera. Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados. Universidad de Zaragoza. Facultad de Economía y Empresa (Campus Paraíso). C/ Dr. Cerrada, 2. 50005, Zaragoza. cfandos@unizar.es. La presente investigación ha sido elaborada en el marco del proyecto código: ECO2009-10157 y de la beca concedida por la Fundación Carolina.



and the interactional justice. Through experimentation methodology applied to the hotel sector with a sample of 352 users, the results obtained show the importance of interpersonal justice and prior experience in recovery strategies after failure in the service sector.

Keywords: *Interactional justice, prior experience, failure.*

1. INTRODUCCIÓN

Cada vez que un cliente consume un servicio espera obtener lo que desea y quedar satisfecho por la transacción realizada, pero no siempre es así. Hay varias razones por las que esto no sucede, dos de las principales son los fallos y las expectativas. Los fallos se consideran una parte crítica e inevitable en el servicio (HART *et al.*, 1990) y su percepción de gravedad del fallo por parte de los consumidores puede variar desde leves hasta muy graves (MCQUILKEN y ROBERTSON, 2011). Es prácticamente imposible que un servicio sea entregado el 100% del tiempo con un 0% de errores (BERRY y PARASURAMAN, 1991; BATESON, 1995) ya que el servicio es realizado por personas que son susceptibles de cometer errores (WIRTZ y MATTILA, 2004). KELLEY y DAVIS (1994) consideran que aunque la empresa tenga una cultura fuertemente orientada al cliente y un extraordinario sistema de calidad, será imposible evitar que en alguna ocasión se produzca algún error durante la prestación del servicio. Por otra parte, puede ocurrir que el rendimiento del servicio no sea el adecuado respecto a las expectativas del consumidor (ZEITHAML *et al.*, 1993; OLIVER, 2010). Estas expectativas son creencias o predicciones sobre el rendimiento esperado de un servicio, y reflejan un “rendimiento anticipado” (LAUFER, 2002). Las expectativas pueden estar basadas en comentarios o críticas de otros consumidores, en la publicidad de las empresas, o en una experiencia previa con el servicio (SOLOMON, 1996). Por lo general, aquellos

clientes que reclaman lo hacen porque perciben que no se están cumpliendo sus expectativas (CAMBRA, BERBEL, RUIZ y VÁZQUEZ, 2011).

Cuando el consumidor muestra su insatisfacción con el servicio, la empresa debe actuar de inmediato para evitar que además de la insatisfacción por el fallo, se presente otra insatisfacción con la posible respuesta ante ese fallo. Es el sistema de recuperación (o la falta de él) lo que causa insatisfacción (BITNER *et al.*, 1990). Investigaciones previas han mostrado que más de la mitad de los intentos de recuperación tras el fallo de un servicio fracasan, lo que produce un efecto de “doble desviación” (CASADO *et al.*, 2008). El escenario de “doble desviación” se presenta cuando una organización que ha cometido un fallo provee un sistema de recuperación de servicio insuficiente (HESS *et al.*, 2003), o bien provee una respuesta inadecuada (BITNER *et al.*, 1990).

En los últimos años, un creciente número de investigaciones han analizado cómo la respuesta empresarial tras un fallo en el servicio ejerce una gran influencia en las decisiones de los consumidores (ANDREASSEN, 2000; HESS *et al.*, 2003). Por ejemplo, una sencilla y oportuna explicación sobre lo que pasó podría ayudar a los consumidores a replantear el evento del fallo en sus mentes, y por lo tanto, permanecer leales al proveedor del servicio (WANG y MATTILA, 2011). Esta explicación constituye una de las principales estrategias de justicia interpersonal que puede tener una organización (KARATEPE, 2006). La justicia interpersonal se define como el trato personal que la gente recibe durante el desarrollo de un proceso (TAX *et al.*, 1998); como la manera en la cual el proceso de recuperación del servicio es implementado mediante cortesía, amabilidad, empatía y esfuerzo para resolver un problema (HOFFMAN y KELLEY, 2000). Distintos estudios han mostrado la relevancia de los aspectos de la interacción humana no solamente durante la entrega del servicio, sino durante la atención de una queja (AURIER y SIADOU-MARTIN, 2007).



Esta misma respuesta empresarial puede encontrarse con reacciones muy distintas dependiendo de si el fallo se ha presentado en un servicio brindado a un cliente habitual o a un cliente “nuevo”. Si se produce un fallo durante la prestación del servicio, ser atendido por un proveedor familiar resultará en una menor intención de quejarse, una menor intención de cambiar de proveedor y una menor intención de hacer mala publicidad, algo que no necesariamente se cumple si el servicio lo brinda un proveedor poco conocido (PATTERSON y MATTILA, 2008). Esto se debe a que con un proveedor con el que se ha mantenido durante algún tiempo una relación, se genera algún grado tanto de compromiso como de confianza.

Otro factor importante a la hora de medir esta respuesta empresarial es determinar cuán satisfechos están los clientes. Cuando se ha presentado un fallo, se necesita urgentemente reducir el impacto causado por el mismo (YUAN *et al.*, 2010). Por eso, contar con un proceso profesional de recuperación y tener la habilidad de crear una percepción de justicia en el manejo de la queja es de vital importancia para lograr la satisfacción del consumidor (ANDREASSEN, 2000).

De acuerdo a la teoría del control de los afectos (HEISE, 1979) la manera en que los individuos se comportan con el sistema de recuperación del servicio depende del nivel de justicia percibida y de las emociones y sentimientos que han desarrollado en el proceso de entrega del servicio. Por ello, consideramos que en función del componente emotivo involucrado, la justicia interpersonal y la experiencia previa son dos aspectos fundamentales que deben ser tomados en cuenta para establecer los antecedentes del comportamiento del consumidor tras un fallo. Tanto la percepción de justicia interpersonal (YI y GONG, 2008) como la relación con el proveedor (FERGUSON y JOHNSTON, 2011) pueden provocar emociones positivas en el consumidor.

El objetivo de este trabajo es determinar qué grado de satisfacción global, satisfacción con

el sistema de recuperación, expectativas de recuperación, percepción de gravedad del fallo y confianza en la empresa, puede tener un consumidor ante un fallo dependiendo del trato que se le ha brindado durante el proceso de recuperación y de la experiencia previa que tenga con el proveedor. Más concretamente, se analiza la influencia ejercida en este proceso por el número de encuentros pasados y la justicia interpersonal percibida por el consumidor en el sector de los servicios hoteleros. Así, puede resultar interesante mostrar si hay diferencias en la respuesta de éste ante un fallo, dependiendo de la relación que se mantiene con el proveedor del servicio (número de encuentros pasados y trato brindado).

2. MARCO CONCEPTUAL Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.1. Sistema de recuperación del servicio: el papel de la justicia percibida y la experiencia previa

Un sistema de recuperación del servicio se refiere a todo lo que una organización hace en respuesta a un fallo en el servicio (GRONROOS, 1998). Este sistema de recuperación previene que se sigan cometiendo los mismos errores, lo que evita que los clientes se dirijan a otro proveedor (LEWIS y SPYRAKOPOULOS, 2001), siendo la diferencia entre retener o perder a los clientes (MCCOLLOUG *et al.*, 2000). Por otra parte, los clientes son más leales al sentir el compromiso de la empresa (BERRY y PARASURAMAN, 1991). Por ejemplo, un 54,3% de consumidores insatisfechos afirmaron que volverían a comprar al proveedor si sus quejas fueran resueltas satisfactoriamente (SINGH y WIDING, 1991). Esto pone de manifiesto que, se puede incrementar la satisfacción a largo plazo al descubrir el origen de la insatisfacción y solucionar el problema (SANES, 1993; NYER, 2000). De manera similar, CAMBRA *et al.* (2011) argumentan que la satisfacción es un factor clave



para comprender la situación del cliente con un proceso de recuperación del servicio.

Según TAX *et al.* (1998) algunas de las claves más comunes en cuanto a la recuperación del servicio son mostrar un trato amable y una percepción de esfuerzo. Estas acciones también son aspectos contemplados en las acciones de la justicia interpersonal. El cliente debe sentir que se le trata con amabilidad, respeto y simpatía y debe percibir que existe voluntad para resolver el problema. De esta manera, los fallos del servicio pueden convertirse en oportunidades para realizar cambios orientados a la creación de valor para el cliente y a la consecución de ventajas competitivas para la empresa (CAMBRA, MELERO y SESÉ, 2011). Por otra parte, VARELA-NEIRA *et al.* (2008) argumentan que las estrategias de recuperación del servicio vinculadas con la justicia interpersonal (disculpa, amabilidad, honestidad y cortesía) son fundamentales ya que se trata de aspectos ampliamente valorados por los clientes a la hora de evaluar la recuperación del servicio.

La justicia es considerada como un juicio evaluativo acerca del trato que se le brinda a una persona (FURBY, 1986). Distintas investigaciones han confirmado que los efectos de diferentes estrategias de gestión de quejas en los comportamientos pos-queja son mediados por la percepción de justicia de los consumidores durante el proceso de queja y el resultado de la transacción (CONLON y MURRAY, 1996). La justicia percibida es un concepto articulado en tres dimensiones: la justicia distributiva, procedimental e interpersonal. La justicia distributiva es el grado en el cual los consumidores sienten que han sido tratados justamente con respecto al resultado final de la recuperación. Este resultado de la justicia distributiva puede representar reembolsos, descuentos y otras formas de reparaciones tras un fallo (MAXHAM y NETEMEYER, 2002). La justicia procedimental se refiere a la justicia percibida en cuanto a las políticas específicas, procesos y métodos adoptados por la empresa para gestionar el problema y recuperar el fallo del servicio (BLODGETT *et al.*, 1997). La justicia interperso-

nal es la percepción que tiene el consumidor de que ha sido tratado con respeto, honestidad y cortesía en sus interacciones con los empleados de la organización (SMITH *et al.*, 1999). De acuerdo a DEL RÍO-LANZA *et al.* (2009) la justicia interpersonal incluye las percepciones de los consumidores sobre la empatía, cortesía, sensibilidad, trato y esfuerzo que muestran los proveedores del servicio para resolver un problema. Este tipo de justicia también es conocida como interactiva o interaccional, sin embargo, debido al elemento humano que conlleva, se conoce más como justicia “interpersonal” (MICHEL *et al.*, 2009). Según GALLARZA y SAURA (2006) muchos de estos elementos de la justicia interpersonal (cortesía, amabilidad, respeto, comunicación, trato fácil, etc.) son tomados en cuenta por los consumidores a la hora de evaluar una experiencia de servicio. Como parte de esta dinámica interpersonal, los consumidores deben ser tratados como individuos con solicitudes específicas que merecen una solución personalizada y no una respuesta preestablecida de acuerdo a una política empresarial (SPRENG *et al.*, 1995).

La justicia interpersonal, entendida como el trato con el que se atiende a un cliente en el proceso de recuperación de un fallo, adquiere una importancia notable principalmente por dos razones:

- Desde el punto de vista del proveedor del servicio, teniendo en cuenta que hay un nivel de competencia sumamente exigente, que nunca antes tantos servicios habían sido comprados, vendidos y consumidos como lo son hoy (GUSTAFSSON, 2009), una forma de diferenciarse de la competencia es el trato que se brinda a los clientes.
- Desde el punto de vista del consumidor, siempre se necesita algún parámetro para medir su satisfacción, y al ser la industria de servicios de bienes intangibles (una cena, una guía turística, atención médica o una estancia en un hotel), gran parte de la experiencia de consumo depende de la manera en que se haya tratado al cliente.



Es por ello que pensamos que independientemente de la tecnología con que se cuente, la compensación que se pueda ofrecer, o la rapidez con que se pueda atender, si el consumidor no siente que se le ha tratado de una forma respetuosa y amable entonces es sumamente difícil lograr su satisfacción. Esto es debido a que de las tres dimensiones de justicia, la interpersonal es la que tiene un mayor efecto en la satisfacción y en la lealtad (KARATEPE, 2006). De manera similar DAVIDOW (2003) prueba que, un trato interpersonal justo afecta positivamente a la satisfacción con la gestión de la queja, mientras que MAXHAM y NETEMEYER (2002) demuestran que la interacción entre los proveedores del servicio y los consumidores tiene una gran influencia en la evaluación del sistema de recuperación del servicio. Por otra parte, VÁZQUEZ *et al.* (2009) consideran la importancia del personal durante el proceso de recuperación, al argumentar que una mala actuación podría dar lugar a consecuencias irreparables, invalidando los efectos de las decisiones en materia de justicia distributiva y procedimiento.

Respecto a la experiencia previa, ha sido un factor determinante para establecer un vínculo entre el consumidor y el proveedor. De acuerdo a RUIZ y MARÍN (2008) este vínculo desarrolla una sensación de afiliación a la empresa por las características comunes que se comparten entre consumidor y empresa. Según aumenta el número de encuentros pasados, el consumidor se familiariza con el proveedor, sus ofertas y sus procesos (SOLOMON *et al.*, 1985). Distintos investigadores han propuesto que cuanto más larga sea una relación más altas son las expectativas que tienen ambas partes de continuar juntas (ANDERSON y WEITZ 1989; GANESAN 1994; LUSCH y BROWN 1996). Por otra parte, HESS *et al.* (2003) demuestran que las expectativas de continuidad están basadas en la experiencia que tiene el consumidor con la empresa. Esta experiencia incluye la calidad del rendimiento de experiencias anteriores y el número de encuentros pasados con la organización.

BERRY (1995) sugiere que los consumidores podrían mostrar una mayor tolerancia hacia los fallos cuando la personalización del servicio ha llevado al establecimiento de una relación social con el proveedor. De manera similar TAX *et al.* (1998) encontraron que una experiencia previa positiva disminuye los efectos negativos que, un sistema de recuperación pobre, podría generar en el compromiso y en la confianza del consumidor. De hecho, WEINER (2000) afirma que las impresiones de los consumidores acerca de la calidad de un servicio se ven muchas veces influenciadas por experiencias previas y que luego no son fácilmente alteradas por el rendimiento posterior de un servicio concreto.

Por otra parte, OLIVER (1999) argumenta que los consumidores que han acumulado experiencias satisfactorias tienden a desarrollar una actitud positiva y de preferencia hacia el proveedor. También afirma que los consumidores con expectativas más altas de continuidad de una relación tienen una actitud más positiva que los consumidores con bajas expectativas de continuidad.

2.2. Influencia de la justicia interpersonal en la satisfacción, las expectativas, la percepción de gravedad y la confianza en el sistema de recuperación del servicio

La justicia interpersonal destaca por contener aspectos emocionales, y según sea administrada durante la recuperación del servicio, podría ser vista como un evento específico que lograría provocar una respuesta emocional por parte de los consumidores (SCHOEFER y ENNEW, 2005). Cuando hablamos de la resolución de quejas la comunicación es un aspecto esencial, y en esta comunicación, la justicia interpersonal juega un papel crítico para entender el comportamiento de queja de los consumidores (BLODGETT, 1997). Es en el área de los servicios donde se dan encuentros que son sociales por naturaleza, y donde necesariamente se debe



interactuar con otra persona, por lo que para los proveedores de servicios es de vital importancia contar con destrezas interpersonales (COLLIE *et al.*, 2000).

Concretamente en el sector hotelero, uno de los fallos más comúnmente denunciados por los clientes es la escasa atención del personal o el ser atendido por empleados poco amigables (LEWIS y McCANN, 2004). Para evitar esto, es necesario entender la importancia que tiene la prestación de un trato adecuado en cada encuentro con el consumidor (KARATEPE, 2006). Esto es especialmente relevante después de un fallo en el servicio, ya que un sistema de recuperación que involucra recursos sociales adecuados (amabilidad, esfuerzo y disculpa) tiene un efecto claramente positivo en la justicia percibida por el cliente (CHAN *et al.*, 2007) y en el comportamiento pos-queja (BLODGETT *et al.*, 1997). Para que el sistema de recuperación tenga éxito, el cliente debe sentir que se le trata con amabilidad, respeto y simpatía y que el proveedor del servicio realiza un esfuerzo, es decir, el consumidor debe apreciar que existe voluntad para resolver el problema (PARASURAMAN *et al.*, 1985).

La satisfacción es fundamental para el bienestar de los consumidores individuales, los beneficios de las empresas y la estabilidad de las estructuras económicas y políticas (OLIVER, 2010). Autores como PETERSON y WILSON (1992) sugieren que debido a su importancia, todos los programas, actividades y políticas de la empresa deberían ser evaluados en términos de su contribución a la satisfacción de los consumidores. En la literatura ha sido ampliamente demostrado que incrementar los niveles de satisfacción del cliente (deleitar, más que satisfacer) implica una mayor lealtad y mayores beneficios (ANDERSON *et al.*, 1997; HESKETT *et al.*, 1990).

No obstante, aunque pueda existir algún fallo en el servicio, es posible recuperar la satisfacción del cliente si se cuenta con un adecuado sistema de recuperación. En este sistema de recuperación del servicio se deben contemplar los elementos de la justicia interpersonal,

ya que distintos estudios (SMITH y BOLTON, 1998; SMITH *et al.*, 1999; TAX *et al.*, 1998; AMBROSE *et al.*, 2007; HA y JANG, 2009) muestran que la justicia interpersonal influye en la satisfacción del cliente cuando éste percibe que se han realizado los esfuerzos necesarios para que la recuperación sea exitosa.

La satisfacción con el sistema de recuperación será mayor si el consumidor percibe que hay un trato de justicia interpersonal, ya que los consumidores evalúan la recuperación del servicio mediante el resultado y la naturaleza del trato interpersonal que reciben durante el proceso de recuperación (MCCOLLOUGH *et al.*, 2000; SMITH *et al.*, 1999; TAX *et al.*, 1998; BLODGETT *et al.*, 1997). Basándonos en todos los argumentos expuestos se proponen las siguientes hipótesis:

- H1a) La satisfacción global del consumidor será mayor si en el sistema de recuperación del servicio se cuenta con elementos de justicia interpersonal*
- H1b) La satisfacción con el proceso de recuperación del consumidor será mayor si en el sistema de recuperación del servicio se cuenta con elementos de justicia interpersonal*

Las expectativas conforman las creencias acerca de la entrega de un servicio que tienen los consumidores. Estas creencias son usadas como estándares o puntos de referencia contra los cuales el desempeño del servicio es juzgado (ZEITHAML *et al.*, 1993). OLIVER (2010) define las expectativas como predicciones concretas acerca de múltiples atributos de desempeño, entendidas como una anticipación de la percepción de calidad y una referencia para evaluar el desempeño del servicio brindado.

Un fallo en el servicio ocurre cuando las percepciones de la entrega del servicio no se corresponden con las expectativas que tiene este consumidor (KELLEY *et al.*, 1993). En un contexto de recuperación del servicio, un consumidor muestra su disposición a tolerar un



fallo si posee altas expectativas de que habrá una resolución del mismo (DEWITT *et al.*, 2008). El estudio de las expectativas resulta interesante debido a que los consumidores tienen distintas percepciones del resultado y expectativas, pudiendo algunos mostrar insatisfacción mientras otros están contentos (FERGUSON y JOHNSTON, 2011).

Un profundo conocimiento de las expectativas de los huéspedes, incluyendo el entendimiento de los factores que las condicionan, es un elemento crítico para el éxito en la gerencia de un hotel (ARIFFIN y MAGHZI, 2012). Uno de los factores más relevantes es el proveedor del servicio en sí (BURKE *et al.*, 2003), un proveedor que entienda que los consumidores difieren en sus percepciones y expectativas y por ello no es conveniente aplicarles procedimientos estandarizados a todos por igual, sino que debe mostrar una cultura orientada al consumidor, atendiendo a cada cliente como un individuo con una situación específica (PALMER *et al.*, 2000). Como consecuencia de todo lo anterior, es posible proponer la siguiente hipótesis:

H1c) Las expectativas de resolución del problema serán mayores si en el sistema de recuperación del servicio se cuenta con elementos de justicia interpersonal

Tal y como se mencionó anteriormente, un fallo en el servicio se presenta cuando no se cumplen las expectativas del consumidor. A partir de la percepción del consumidor, estos fallos pueden variar desde pequeñas molestias hasta agravios mayores (MCQUILKEN y ROBERTSON, 2011). Los fallos interpersonales se presentan no con la entrega del servicio en sí, sino debido a la actitud y al comportamiento del proveedor del servicio durante las interacciones con el consumidor (BITNER *et al.* 1990). Los fallos interpersonales pueden variar en la gravedad del error, suponiendo la magnitud de pérdida que el consumidor experimenta (HART *et al.*, 1990). Estas pérdidas en los fallos interpersonales son usualmente intangibles, pero suponen

unos costes psicológicos derivados de las interacciones interpersonales negativas (HESS *et al.*, 2007). Teniendo en cuenta las consideraciones previas, se propone la siguiente hipótesis:

H1d) La percepción de gravedad del error será menor si en el sistema de recuperación del servicio se cuenta con elementos de justicia interpersonal

La confianza ha sido definida como las expectativas que tiene el consumidor de que el proveedor del servicio cumplirá sus promesas (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002). La teoría de compromiso-confianza (MORGAN y HUNT, 1994) sostiene que tanto el compromiso como la confianza son dos elementos fundamentales en el mantenimiento de una relación. La confianza existe cuando una parte cree en la integridad y la confiabilidad de la otra (DE MATOS *et al.*, 2007) y se considera un componente crucial para el éxito o fracaso de una organización (ELANGOVAN *et al.*, 2007).

En un contexto de recuperación del servicio, la teoría de evaluación cognitiva explica cómo un consumidor clasifica los resultados de la recuperación en emocionales y cognitivos (DEWITT *et al.*, 2008). El resultado emocional es reflejado en las emociones discretas del consumidor (por ejemplo: enojo, felicidad, angustia y placer), y el resultado cognitivo es reflejado mediante la confianza del consumidor en el proveedor del servicio (CHEBAT y SLUSARCZYK 2005). Cuando el proveedor del servicio interactúa de manera que demuestra su preocupación por las necesidades y los beneficios del consumidor, se refuerza la confianza (DEWITT *et al.*, 2008). Además, de acuerdo a SAN MARTÍN *et al.* (2004) el trato personal es un indicador de confianza. A partir de estos razonamientos, se propone la siguiente hipótesis:

H1 e) La confianza en la empresa será mayor si en el sistema de recuperación del servicio se cuenta con elementos de justicia interpersonal



2.3. Influencia de la experiencia previa en la satisfacción, las expectativas, la percepción de gravedad y la confianza en el sistema de recuperación del servicio

En un ambiente tan competitivo como el sector de los servicios la retención de clientes es de vital importancia (HALSTEAD *et al.*, 1996). Son múltiples los trabajos en la literatura que argumentan que retener y satisfacer clientes es mucho menos costoso y más rentable que obtener clientes nuevos (FORNELL y WERNERFELT, 1987; HESKETT *et al.*, 1990; REICHHELD y SASSER, 1990). Por lo tanto, las empresas deben contar con una base de clientes estable, que puedan estar dispuestos a asumir algún fallo en el servicio porque en el pasado han tenido experiencias positivas con el proveedor.

De acuerdo a FERGUSON y JOHNSTON (2011) la satisfacción con las experiencias de compra anteriores influye en las decisiones de compra futuras y en el comportamiento del consumidor (publicidad boca a boca, lealtad, recompra). En una línea similar, TAX *et al.* (1998) muestran que la experiencia previa es un componente importante en los servicios por su influencia en el comportamiento, en encuentros posteriores y en la futura relación entre el consumidor y el proveedor del servicio. En un estudio en empresas del sector terciario (agencias de viajes) Suárez *et al.* (2007) argumentan que, el mantenimiento de sus clientes va a depender en gran medida, de la satisfacción que hayan obtenido en experiencias anteriores y del trato recibido.

Dado que los errores son una característica inevitable en todo esfuerzo humano y por lo tanto en la entrega de un servicio (BOSHOF, 1997), es interesante analizar cómo reacciona un consumidor ante este error, tanto si es la primera vez que realiza una operación con el proveedor del servicio, o si por el contrario, ya era un consumidor con experiencia previa. TAX *et al.* (1998) identificaron la experiencia previa como un componente importante en la entrega

de un servicio porque influye en los encuentros posteriores y en la relación futura entre el consumidor y el proveedor del servicio. De manera similar, OSTROM y IACOBUCCI (1995) demostraron que los consumidores actualizan o cambian su juicio de satisfacción en función de las múltiples interacciones que van experimentando con una empresa. De acuerdo a los argumentos comentados proponemos las siguientes hipótesis:

H2a) La satisfacción global del consumidor será mayor si tiene experiencia previa con el proveedor del servicio

H2b) La satisfacción con el proceso de recuperación del consumidor será mayor si tiene experiencia previa con el proveedor del servicio

La revisita de clientes es un factor clave para cualquier servicio de alojamiento. La manera más efectiva de conservar clientes es conseguir mantener altas sus expectativas (TAEGOO *et al.*, 2009). Estos clientes que tienen expectativas altas son propensos a mantener una relación a largo plazo (HA y JANG, 2009). Las expectativas de los consumidores han sido formadas con base en sus experiencias anteriores con el proveedor del servicio (ZEITHAML *et al.*, 1993), consiguiendo que las expectativas previas sirvan como referencia para evaluar el desempeño actual y logrando inclusive sesgar su percepción de la realidad (CHOI y MATTILA, 2008). Con los argumentos anteriormente expuestos, proponemos la siguiente hipótesis:

H2c) Las expectativas de resolución del problema serán mayores si el consumidor tiene experiencia previa con el proveedor del servicio

La gravedad del fallo se refiere a la intensidad del problema que es percibida por un consumidor cuando se presenta un inconveniente en la entrega del servicio (WEUN *et al.*, 2004) Al igual que con las expectativas, la percepción



de gravedad del fallo puede variar de un consumidor a otro (CRAIGHEAD *et al.*, 2004). LEWIS y SPYRAKOPOULOS (2001) lo definen como la insatisfacción del consumidor hacia el servicio o el proveedor del servicio, sin importar cuál sea la causa.

Como se ha mencionado anteriormente, el juicio de satisfacción de un consumidor es una evaluación acumulativa de todas las experiencias que ha tenido con el proveedor del servicio (CRONIN y TAYLOR, 1994). Un consumidor con un historial de experiencias positivas podría perdonar un fallo en el servicio más que un cliente que apenas tiene su primer encuentro con el proveedor del servicio (MAGNINI *et al.*, 2007). En la literatura del marketing se afirma que, el mantenimiento de la relación de un cliente con una organización está basada en la calidad de las experiencias previas, sobre todo después de un fallo interpersonal, ya que los consumidores disminuyen la percepción de la severidad del fallo cuando las experiencias anteriores con el proveedor del servicio han sido positivas (HESS *et al.*, 2007). De acuerdo a lo anteriormente expuesto, proponemos la siguiente hipótesis:

H2d) La percepción de gravedad del error será menor si el consumidor tiene experiencia previa con el proveedor del servicio

Desde el punto de vista de la empresa, resulta crítico mantener la confianza del consumidor en el proveedor del servicio (DE MATOS *et al.*, 2007). La confianza en una persona o en una compañía es construida a partir de encuentros anteriores (MAGNINI *et al.*, 2007). De

manera similar XIA *et al.* (2004) argumentan que mientras la relación consumidor-proveedor se incrementa en el tiempo (número de encuentros) hay un correspondiente incremento en el nivel de conocimiento, confianza y lealtad. La confianza es establecida por el proveedor del servicio y mejorada a través de un servicio fiable a lo largo del tiempo (DE MATOS *et al.*, 2007).

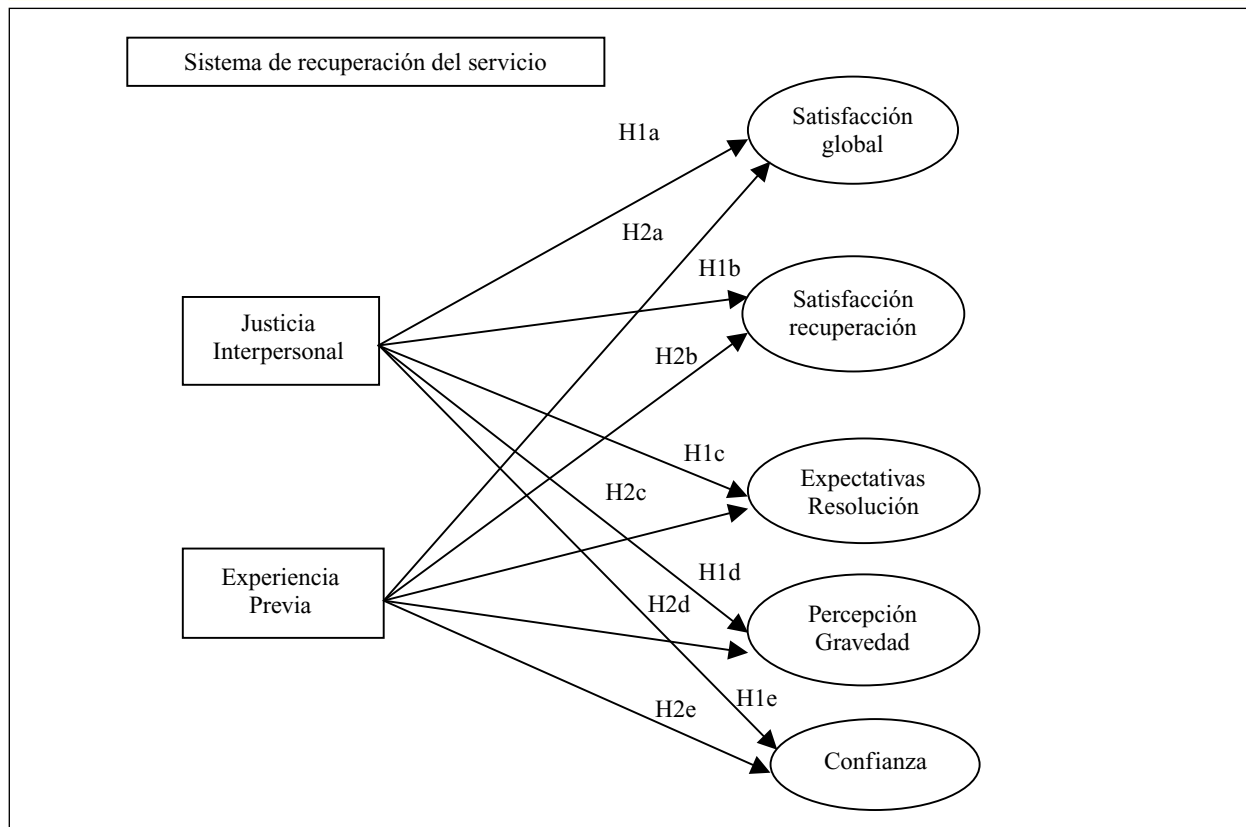
En general, la confianza es afectada por las percepciones, la habilidad, la integridad y la benevolencia, pero además, estos atributos son influenciados por experiencias pasadas y por la reputación del proveedor del servicio (DEWITT *et al.*, 2008). De igual manera, ELANGO VAN *et al.* (2007) comentan que la confianza se fundamenta en el conocimiento de la imagen del proveedor y la calidad del servicio en experiencias anteriores. En una línea similar, SAN MARTÍN *et al.* (2004) exponen que la satisfacción con los contactos y resultados pasados es un indicador de confianza. Con base en los argumentos expuestos anteriormente, proponemos la siguiente hipótesis:

H2e) La confianza en la empresa será mayor si el consumidor tiene experiencia previa con el proveedor del servicio

La figura 1 presenta el modelo conceptual propuesto. En él se plantea la existencia de una relación entre la justicia interpersonal percibida por el consumidor y su nivel de experiencia con la satisfacción global, la satisfacción con la recuperación, las expectativas de resolución, la percepción de gravedad y la confianza del consumidor durante el proceso de recuperación del servicio tras un fallo.



FIGURA 1
Modelo Conceptual Propuesto



Fuente: Elaboración propia.

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el contraste de las hipótesis de investigación fue un diseño experimental de cuatro escenarios, sobre un grupo de estudiantes universitarios, que hubieran estado hospedados en un hotel al menos una vez en los últimos seis meses. Los sujetos fueron asignados aleatoriamente a un escenario de cuatro posibles, dentro de un diseño entre-sujetos de 2 (justicia interpersonal vs no justicia interpersonal) x 2 (experiencia previa vs no experiencia previa) condiciones. La muestra obtenida para el estudio fue de 352 personas, cuya media de edad era de 28 años, de los cuales el 57% fueron hombres.

Para el contraste de las hipótesis de investigación se ha diseñado un experimento 2 x 2 (escenario con justicia interpersonal, escenario sin justicia interpersonal / escenario con experiencia previa, escenario sin experiencia previa). La muestra (N= 352) quedó distribuida de la siguiente manera: 100 personas en el escenario “No experiencia previa, No justicia Interpersonal”, 81 en el escenario “No experiencia previa, Sí justicia Interpersonal”, 84 en el escenario “Sí experiencia previa, No justicia Interpersonal”, y finalmente 87 en el escenario “Sí experiencia previa, Sí justicia Interpersonal” (ver Tabla 1).



TABLA 1
Distribución de la muestra en los cuatro escenarios

Escenario	N
No Experiencia Previa / No Justicia Interpersonal	100
No Experiencia Previa / Justicia Interpersonal	81
Experiencia Previa / No Justicia Interpersonal	84
Experiencia Previa / Justicia Interpersonal	87
	352

La selección de la muestra se llevó a cabo mediante un muestreo aleatorio de estudiantes tanto de licenciatura como de máster de la Universidad de Zaragoza (que cumplieran con el requisito de haber estado hospedados en algún hotel al menos una vez en los últimos seis meses) a los cuales se les aplicó la encues-

ta. Se decidió utilizar esta condición para contar en el estudio con consumidores que pudieran estar más involucrados e identificados con la situación de experimento propuesta (fallo en la reserva en un hotel). En la tabla 2 se muestran las características demográficas de la muestra.

TABLA 2
Características demográficas de la muestra

Tipo estudio	%	Edad	%	Género	%	Nacionalidad	%
Licenciatura	49,7	<=25	49,7	Hombres	57%	Español	91
Máster	50,3	>25 y <=35	28,7	Mujeres	43%	Otra	9
		>35	21,6				

El uso de la metodología de experimentación mediante escenarios, es una práctica habitual en el estudio de la recuperación del servicio, debido a la dificultad de identificar consumidores con experiencias de recuperación específicas, y porque asegura una buena cobertura de las distintas posibles situaciones (SCHOEFER y ENNEW, 2005). Asimismo, el uso de escenarios es común por la posibilidad de manipular un fallo en la prestación del servicio, y porque hacer que los consumidores recuerden experiencias pasadas podría provocar sesgos en la información (SMITH *et al.* 1999). Además, debido a esta manipulación, los escenarios mejoran la variabilidad de las respuestas de los

consumidores hacia la recuperación del servicio. Por otra parte, esta metodología reduce los problemas que se presentan debido a diferencias individuales en las respuestas y las circunstancias personales en el contexto de la investigación (WIRTZ y MATTILA, 2004).

Para llevar a cabo el experimento planteado con escenarios, tomamos como referencia el sector de servicios hoteleros. Este es un sector donde los fallos y el comportamiento post-compra son frecuentes (WEUN *et al.*, 2004; AMBROSE *et al.*, 2007). Además, es de importancia crítica para la gerencia de un hotel, entender y responder las quejas de los clientes para evitar publicidad negativa y que no regresen (HEUNG y LAM,



2003). Por otro lado, la entrega del servicio tiene un componente emocional (CHEBAT y SLUSARCZYK, 2005), que hace que para la evaluación del mismo se tengan en cuenta aspectos intangibles, como por ejemplo la empatía (YUKSEL *et al.*, 2006). Además, LAGUNA y PALACIOS (2009) resaltan la importancia de realizar investigaciones en este sector, debido a la relevancia de la satisfacción y del carácter dinámico del comportamiento del consumidor en los hoteles. Es por esto que, resulta muy interesante medir en este sector la influencia de la justicia interpersonal en la satisfacción de los consumidores y tener en cuenta su experiencia previa.

3.1. Diseño experimental

En cuanto al diseño del experimento, se planteó una situación en la que el consumidor a su llegada al hotel, se encontraba con que el recepcionista le decía que su reserva no había sido registrada. Para recuperar dicho fallo en la entrega del servicio, el encuestado se situaba en cuatro posibles escenarios respecto a la experiencia previa y a la justicia interpersonal manipulados de la forma siguiente:

1) La justicia interpersonal se manipuló en dos niveles:

- en uno de ellos, el gerente del hotel llega pronto a atender al cliente y lo trata de una manera muy amable resolviéndole de inmediato la situación,
- mientras que en el otro nivel, el gerente del hotel hace esperar al cliente y cuando llega lo trata de una manera despectiva y no queda claro que le vaya a resolver el problema.

2) La experiencia previa se manipuló en dos niveles:

- en uno, es la cuarta vez que el cliente va al hotel y las veces anteriores la estancia fue excelente,

- mientras que en el otro nivel, es la primera vez que el cliente va al hotel.

Una vez planteados los escenarios se les pidió a los individuos que valorasen en una escala del 1 al 7 sus expectativas acerca de la resolución del problema, el grado de satisfacción global, la gravedad del error cometido, la satisfacción con respecto a la forma en que el director trató el problema y el grado de confianza en el hotel (ver tabla A1 en Anexos). Posteriormente se les pidió a los individuos información socio-demográfica (edad, género y nacionalidad).

3.2. Validación de las escalas de medida

Para llevar a cabo el proceso de validación de las escalas propuestas se desarrollaron las fases de validez de contenido y análisis de fiabilidad.

3.2.1. Validez de contenido

El desarrollo de las escalas se basó en una revisión de la literatura, a partir de la cual se realizó una propuesta de escalas adaptadas al contexto del escenario de un hotel. La satisfacción fue adaptada de YUKSEL *et al* (2010) y BODET (2008), la satisfacción con la recuperación de DEL RIO *et al* (2009), las expectativas de recuperación de MAXHAM y NETEMEYER (2002), la percepción de gravedad del error de WEUN *et al* (2004) y la confianza de MORGAN y Hunt (1994); WONG y SOHAL (2002), y TAEGOO *et al* (2009).

3.2.2. Análisis de fiabilidad y dimensionalidad

El grado de unidimensionalidad de las escalas consideradas se valoró mediante un análisis factorial exploratorio (HAIR *et al.*, 1999). La extracción de factores se basó en la existencia de autovalores superiores a la unidad, a la vez que se exigía a cada ítem cargas superiores a 0,5 y que



la varianza explicada por cada factor extraído fuera significativa. Las escalas utilizadas en el estudio se encuentran en los Anexos (ver tabla A1). Se ha aplicado un análisis factorial exploratorio a las escalas que hacen referencia a: la satisfacción global, la satisfacción con la recuperación, las expectativas, la percepción de gravedad del error y la confianza, con el objeto de comprobar los factores que las determinan. Al mismo tiempo, también se analizó la fiabilidad de las escalas a través del coeficiente alfa de Cronbach, considerando un valor mínimo de 0,7 (NUNNALLY, 1978). Todas las escalas superaron este mínimo: satisfacción global (0,95), satisfacción recuperación (0,984), expectativas recuperación (0,951), percepción gravedad del error (0,886) y confianza (0,931). Los resultados de este análisis se muestran en la tabla A2.

Por otra parte, 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 AND 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.

Finalmente, para valorar 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.

3.3. Pre-test exploratorio

Como paso previo a la realización del estudio principal, se llevó a cabo un pre-test para comprobar que tanto los escenarios planteados como las escalas propuestas recogían lo que queríamos analizar. Dicho pre-test se llevó a cabo con 54 estudiantes y los resultados se encuentran en las tablas 3 y 4.

TABLA 3
Comparación de los cuatro escenarios (Pre-test)

Escenario	N global	Satisfacción recuperación	Satisfacción	Expectativas	Gravedad	Confianza
No exp. No JI	16	1,7	1,99	2,66	4,6	2,54
No exp. Sí JI	11	2,88	5,3	5,51	5,54	3,88
Sí exp. No JI	14	1,76	1,36	2,11	5,09	2,28
Sí exp. Sí JI	13	4,76	5	5,13	5,28	4,51

En las tablas 3 y 4 se muestra que existen diferencias significativas entre los cuatro escenarios (no experiencia, no justicia; no experiencia, justicia; experiencia, no justicia; experiencia, justicia) en todas las variables propuestas en el tra-

bajo a excepción de la Gravedad. Estos resultados nos permiten concluir que los encuestados han percibido las diferencias en los escenarios que hemos planteado (manipulación en la experiencia previa y la justicia interpersonal).



TABLA 4
Valores ANOVA (Pre-test)

Variable	F	P
Satisfacción global	21,304	0,000
Satisfacción recuperación	33,138	0,000
Expectativas	20,385	0,000
Gravedad	0,617	0,607
Confianza	8,905	0,000

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el fin de contrastar las hipótesis, se ha llevado a cabo un análisis de la varianza multivariante (MANOVA) con las cinco variables dependientes (satisfacción global, satisfacción con la recuperación del servicio, expectativas, gravedad y confianza), y la justicia interpersonal y la experiencia previa como variables independientes. Así mismo, el análisis de correlaciones bivariadas de las cinco variables dependientes reveló correlaciones significativas entre dichas variables.

Del mismo modo, queda demostrada la diferencia significativa en los efectos combi-

nados de las cinco variables dependientes entre los consumidores en escenarios con justicia interpersonal y en escenarios sin justicia interpersonal ($p = 0,000$; Lambda Wilks = $0,276$). Con respecto a la experiencia, existe diferencia significativa en los efectos combinados de las cinco variables dependientes entre los consumidores en escenarios con experiencia previa y en escenarios sin experiencia previa ($p = 0,000$; Lambda Wilks = $0,184$). Finalmente, no hay diferencia significativa en los efectos de interacción (Justicia * experiencia, $p = 0,435$; Lambda Wilks = $0,986$). A continuación, se llevó a cabo la ejecución de dos ANOVAs univariadas para probar los efectos específicos.

En la tabla 5 se muestran las medias de la comparación entre los cuatro escenarios. Las diferencias de dichos escenarios en cuanto a satisfacción global ($F=66,83$, $p= 0,000$), satisfacción con la recuperación ($F=264,87$ $p= 0,000$), expectativas de recuperación ($F=134,77$, $p= 0,000$) y confianza ($F=51,08$, $p= 0,000$) son estadísticamente significativas. Esta situación no se cumple con la percepción de gravedad del error ($F=1,07$, $p= 0,358$).

TABLA 5
Comparación de los cuatro escenarios

Escenario	N	Satisfacción Global	Satisfacción Recuperación	Expectativas	Gravedad	Confianza
No exp. No JI	100	1,59	1,35	2,16	5,25	2,16
No exp. Sí JI	81	3,29	5,07	5,28	5,6	3,98
Sí exp. No JI	84	2,63	1,54	2,68	5,55	2,83
Sí exp. Sí JI	87	4,61	5,51	5,6	5,75	4,6

Por último, para completar los análisis propuestos en el trabajo respecto al sistema de recuperación del servicio tras un fallo, de forma que se puedan enriquecer los resultados obtenidos, se ha estudiado el papel que tienen

las características personales (género y edad), de modo que nos permita comprobar la existencia o no de diferencias significativas en cuanto a las relaciones propuestas entre las variables objeto de estudio en cada escenario.



4.1. Influencia de la justicia interpersonal

En la tabla 6 se pueden observar los resultados de la comparación de los casos de escenarios sin justicia interpersonal (N = 184) contra los casos de escenarios que sí la contemplan (N = 168). La hipótesis 1 (Un escenario en el que hay elementos de justicia interpersonal en el sistema de recuperación dará lugar a: a) una mayor satisfacción global del consumidor, b) una mayor satisfacción con el proceso de recuperación, c) mayores expectativas de resolución del problema, d) una menor percepción de gravedad en el error en la prestación del servicio, y e) una mayor confianza en la empresa) es aceptada con excepción de la 1d (percepción de la gravedad del error). Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que, existen diferencias significativas en la percepción de satisfacción global, satisfacción con la recuperación, expectativas y confianza, en un ambiente en el que los consumidores reciben justicia interpersonal contra un ambiente en el que esta situación no se presenta.

Es interesante analizar la diferencia de comportamiento en la variable de percepción de gravedad del error, ya que mientras las variables de

satisfacción global, satisfacción con la recuperación, expectativas y confianza son significativas, la percepción de gravedad no lo es. Esto se puede justificar mediante la Teoría de Prospectos (KAHNEMAN y TVERSKY, 1979) que sugiere que en una evaluación, las pérdidas pesan más que las ganancias, debido precisamente a que los consumidores somos más sensibles a las primeras. Este argumento lo utilizan SMITH *et al.* (1999) al afirmar que, en la gran mayoría de los servicios los consumidores no esperan que ocurra un fallo, puesto que cuando se va a iniciar la entrega del servicio nos encontramos en un estado de “no fallo”. En nuestro caso, entendemos que sin importar el trato que se le brinda a un cliente, el consumidor percibe que el daño está hecho, y por ende, las diferencias no son tan importantes como las que se presentan en las demás variables (ver tabla 6). De estas diferencias, la mayor se encuentra en satisfacción con la recuperación (3,87). Este resultado está de acuerdo con Andreassen (2000) quien demuestra que la percepción de justicia (justicia interpersonal en nuestro escenario) en la recuperación del servicio impacta en la satisfacción con la recuperación del servicio.

TABLA 6
Influencia de la justicia interpersonal

Variable	Sin Justicia Interpersonal		Con Justicia Interpersonal		ANOVA		
	Media	Desv.	Media	Desv.	F	P	Tamaño del efecto
Satisfacción global	2,06	1,39	3,97	1,68	134,916	0,000	0,276
Satisfacción recuperación	1,43	0,93	5,3	1,47	879,018	0,000	0,659
Expectativas	2,4	1,55	5,44	1,32	388,968	0,000	0,524
Gravedad	5,38	1,9	5,68	1,4	2,694	0,102	0,005
Confianza	2,47	1,26	4,3	1,6	142,891	0,000	0,287



4.2. Influencia de la experiencia previa

En la tabla 7 se muestran los resultados de la comparación de los escenarios sin experiencia previa (N = 181) contra los escenarios que sí la contemplan (N = 171). La hipótesis 2 (Un escenario en el que el consumidor cuenta con experiencia previa con el proveedor del servicio dará lugar a: a) una mayor satisfacción global del consumidor, b) una mayor satisfacción con el proceso de recuperación, c) mayores expectativas de resolución del problema, d) una menor percepción de gravedad en el error en la prestación del servicio, y e) una mayor confianza en la empresa) es aceptada con excepción de la hipótesis 2d (percepción de la gravedad del error).

En una línea similar a la de la hipótesis anterior, entendemos que sin importar las experiencias anteriores con el proveedor del servicio, el

consumidor percibe que el daño está hecho, y por ende las diferencias no son significativas (ver tabla 7). Este resultado, está de acuerdo con CRAIGHEAD *et al* (2004) quienes manejan una categoría de cliente leal (una mayor experiencia previa) y una de cliente no leal y al estudiar la severidad del fallo las diferencias son pequeñas.

Al analizar el tamaño de los efectos de las variables, podemos argumentar que la experiencia previa “pesa” un poco menos en la satisfacción con la recuperación y en las expectativas de resolución del problema que en la satisfacción global y la confianza. Este resultado podría justificarse mediante la Teoría de la Justicia que establece que, un consumidor evalúa la recuperación del servicio como justa o injusta (DEWITT *et al.*, 2008), es decir, en el preciso momento de esta evaluación podría pesar más el fallo en sí, que las experiencias anteriores.

TABLA 7
Influencia de la experiencia previa

Variable	Sin Experiencia Previa		Con Experiencia Previa		ANOVA		
	Media	Desv.	Media	Desv.	F	P	Tamaño del efecto
	N = 181		N = 171				
Satisfacción global	2,35	1,55	3,64	1,82	51,144	0,000	0,125
Satisfacción recuperación	3,02	2,22	3,56	2,32	5,006	0,026	0,011
Expectativas	3,56	2,15	4,17	2,00	7,536	0,006	0,021
Gravedad	5,4	1,79	5,65	1,56	1,909	0,168	0,003
Confianza	2,98	1,65	3,74	1,67	18,374	0,000	0,047

4.3. Resultados por género

En las tablas 8, 9, 10 y 11 se muestran los resultados del detalle de la muestra diferenciada por género en cada escenario. Por lo general, no existen diferencias significativas en los resultados entre hombres y mujeres, las únicas excepciones serían para la satisfacción con la

recuperación en el escenario sin experiencia y sin justicia (tabla 8: F = 4,208; p = 0,043), para la confianza en el escenario con experiencia y sin justicia (tabla 10: F = 2,966; p = 0,089) y para la satisfacción con la recuperación en el escenario con experiencia y con justicia (tabla 11: F = 3,111; p = 0,081).



TABLA 8
Escenario sin experiencia y sin justicia (por género)

	N	Expectativas		Satisfacción		Satisfacción Rec.		Confianza		Gravedad	
		Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.
Mujeres	48	2,403	1,758	1,450	1,050	1,104	0,462	1,974	1,295	5,299	2,115
Hombres	52	1,923	1,321	1,718	0,951	1,455	1,099	2,207	1,157	5,205	2,030
	100	F	2,402		1,789		4,208		0,902		0,051
		p	0,124		0,184		0,043		0,345		0,822

TABLA 9
Escenario sin experiencia y con justicia (por género)

	N	Expectativas		Satisfacción		Satisfacción Rec.		Confianza		Gravedad	
		Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.
Mujeres	30	5,325	1,439	3,109	1,888	4,599	2,066	3,486	1,962	5,206	1,779
Hombres	51	5,255	1,388	3,288	1,578	5,229	1,460	4,108	1,526	5,725	1,316
	81	F	0,046		0,209		2,566		2,534		2,261
		p	0,830		0,649		0,113		0,115		0,137

TABLA 10
Escenario con experiencia y sin justicia (por género)

	N	Expectativas		Satisfacción		Satisfacción Rec.		Confianza		Gravedad	
		Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.
Mujeres	36	2,609	1,445	2,379	1,394	1,434	0,888	2,543	1,224	5,571	1,929
Hombres	48	2,740	1,545	2,834	1,690	1,549	1,030	3,021	1,284	5,535	1,520
	84	F	0,157		1,722		0,284		2,966		0,009
		p	0,693		0,193		0,596		0,089		0,924

TABLA 11
Escenario con experiencia y con justicia (por género)

	N	Expectativas		Satisfacción		Satisfacción Rec.		Confianza		Gravedad	
		Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.
Mujeres	37	5,616	1,371	4,486	1,535	5,155	1,777	4,477	1,695	5,898	1,525
Hombres	50	5,567	1,151	4,653	1,616	5,713	1,176	4,630	1,626	5,540	1,571
	87	F	0,034		0,238		3,111		0,182		1,136
		p	0,855		0,627		0,081		0,671		0,290



4.4. Resultados por edad

En las tablas 12, 13, 14 y 15 se muestran los resultados del detalle de la muestra diferenciada por dos grupos de edad, en cada escenario: hasta 25 años y mayores de 25 años. Hemos seleccionado esta segmentación debido a que tanto a nivel de la muestra general, como de la muestra por cada escenario, nos presentaba una proporción muy conveniente para comparar dos grupos de número similar. Por lo general no hay diferencias significativas en los resulta-

dos entre mayores y menores de 25 años, las únicas excepciones son las expectativas tanto en el escenario sin experiencia y sin justicia (tabla 12: $F = 4,080$; $p = 0,046$) como en el escenario con experiencia y con justicia (tabla 15: $F = 5,106$; $p = 0,026$), para la confianza en el escenario sin experiencia y con justicia (tabla 13: $F = 3,341$; $p = 0,071$) y para la satisfacción con la recuperación en el escenario sin experiencia y sin justicia (tabla 12: $F = 2,870$; $p = 0,093$) y en el escenario sin experiencia y con justicia (tabla 13: $F = 3,111$; $p = 0,082$).

TABLA 12
Escenario sin experiencia y sin justicia (por edad)

	N	Expectativas		Satisfacción		Satisfacción Rec.		Confianza		Gravedad	
		Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.
<= 25	49	2,469	1,641	1,707	0,944	1,435	0,989	2,230	1,290	5,449	1,857
> 25	51	1,850	1,423	1,475	1,054	1,144	0,716	1,966	1,155	5,059	2,243
	100	F	4,080		1,340		2,870		1,163		0,894
		p	0,046		0,250		0,093		0,283		0,347

TABLA 13
Escenario sin experiencia y con justicia (por edad)

	N	Expectativas		Satisfacción		Satisfacción Rec.		Confianza		Gravedad	
		Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.
<= 25	40	5,492	1,335	3,108	1,873	5,333	1,736	4,225	1,932	5,608	1,460
> 25	41	5,075	1,444	3,332	1,506	4,666	1,667	3,538	1,416	5,459	1,580
	81	F	1,817		0,351		3,111		3,341		0,194
		p	0,182		0,555		0,082		0,071		0,661

TABLA 14
Escenario con experiencia y sin justicia (por edad)

	N	Expectativas		Satisfacción		Satisfacción Rec.		Confianza		Gravedad	
		Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.
<= 25	45	2,730	1,284	2,830	1,660	1,548	0,746	3,011	1,249	5,526	1,606
> 25	39	2,630	1,724	2,419	1,466	1,444	1,181	2,591	1,280	5,578	1,816
	84	F	0,092		1,430		0,241		2,311		0,020
		p	0,762		0,235						



TABLA 15
Escenario con experiencia y con justicia (por edad)

	N	Expectativas		Satisfacción		Satisfacción Rec.		Confianza		Gravedad	
		Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.
<= 25	41	5,276	1,271	4,431	1,502	5,358	1,537	4,476	1,609	5,602	1,440
> 25	46	5,865	1,160	4,717	1,642	5,581	1,433	4,645	1,695	5,773	1,658
	87	F	5,106		0,712		0,491		0,226		0,263
		p	0,026		0,401		0,486		0,636		0,609

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Dadas las características intangibles del sector servicios, éste requiere de la intervención del proveedor propiciando dos sucesos en la prestación del servicio: más probabilidad de que ocurra un fallo y una necesaria interacción proveedor-consumidor. Debido a estas características, el proveedor debe estar siempre preparado para hacer frente a un fallo mediante un adecuado sistema de recuperación, y en todo momento, debe mostrar un buen trato hacia el cliente, para convencerlo de que a pesar del fallo cometido, el consumidor ha sido compensado justamente y tratado de una manera amable y respetuosa.

El presente estudio ofrece importantes resultados tanto desde el punto de vista teórico como práctico, con el análisis de la influencia que tienen la experiencia previa y la justicia interpersonal en la recuperación del servicio para el caso del sector hotelero. El nivel de experiencia previa y justicia interpersonal fueron manipulados en un experimento que contempla cuatro escenarios. Los resultados obtenidos han puesto de manifiesto que la justicia interpersonal tiene una influencia significativa en la satisfacción tanto con el sistema de recuperación como con el servicio en general.

Estos hallazgos constatan que, aunque se produzca un fallo en la entrega del servicio, siempre es posible lograr la satisfacción de los consumidores, y más aún, si se cuenta con un

adecuado sistema de recuperación y dando un buen trato, es posible lograr que los clientes se conviertan en habituales. Ha quedado demostrada la influencia ejercida por la justicia interpersonal y la experiencia previa sobre la satisfacción global. Son significativamente mayores los valores de la satisfacción, cuando se encuentra en un escenario en el que se tiene experiencia con el proveedor y se es tratado con justicia interpersonal que, cuando no se tiene experiencia y no se es tratado con justicia. Estos hallazgos están acorde con las estrategias del marketing de relaciones mediante las cuales se explica y entiende que las experiencias y el trato son de vital importancia para mantener una relación.

En cuanto a la satisfacción con el sistema de recuperación tiene una mayor influencia la justicia interpersonal (diferencia en la media de 3,87: 5,30 – 1,43; tamaño del efecto 0,659) que la experiencia previa (diferencia en la media de 0,54: 3,56 – 3,02; tamaño del efecto 0,011) con lo que se reafirma la vital importancia que tiene la justicia interpersonal en la entrega de un servicio. De manera similar, las expectativas de recuperación del servicio son más altas en un escenario con justicia interpersonal (media de 5,44) que en uno con experiencia previa (media de 4,09) y más bajas en un escenario sin justicia interpersonal (media de 2,40) que en uno sin experiencia previa (media de 3,56). Por lo que se puede concluir que, las expectativas de recuperación son más altas si se ha recibido un servicio que contempla aspectos como cortesía,



amabilidad, respeto, etc. La confianza presenta un panorama interesante ya que, a priori podría pensarse que si se tiene más experiencia se confía más, algo que claramente se cumple (2,98 sin experiencia vs 3,74 con experiencia) pero no con tanta diferencia como en el caso de la justicia interpersonal (2,47 sin justicia vs 4,30 con justicia) con lo que se concluye que, al cliente se le debe dar un excelente trato durante el servicio sin importar si es la primera o la centésima vez que disfruta del servicio.

En cuanto a la experiencia previa, tal y como se mostró en la tabla 7, se obtienen mejores resultados con los consumidores que tienen experiencia previa. En términos generales, los resultados obtenidos están en línea con otros trabajos. Por ejemplo, LEHTO et al. (2004) y PEARCE y KANG (2009) muestran que los consumidores que tienen más experiencia previa tienen más intención de recompra de un paquete turístico y TAX et al. (1998) argumentan que la experiencia previa tiene un efecto positivo en el compromiso hacia el proveedor del servicio. Con respecto a la justicia interpersonal, tal y como aparece en la tabla 6, se obtienen mejores resultados con los consumidores a los que se ha tratado con justicia interpersonal. En términos generales, los resultados obtenidos están en línea con otros trabajos, como por ejemplo, NAMKUNG y JANG (2009), que muestran en su estudio cómo los consumidores que son tratados con justicia tienen un nivel más alto de lealtad y WORD of mouth positivo, y HUI et al. (2007) que constatan que a mayor justicia interpersonal mayor intención de recompra.

De acuerdo a CHENG y LAM (2008) el crecimiento del consumismo está poniendo de manifiesto la importancia de la línea de investigación de comportamiento de queja del consumidor, primando un especial interés en algunos aspectos, como por ejemplo, las estrategias de recuperación del servicio. En este trabajo hemos contribuido con argumentos teóricos y empíricos que destacan la importancia de las características de la justicia interpersonal y la experiencia previa en dichas estrategias.

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 que puedan fomentar la satisfacción entre los clientes.

En primer lugar, un factor importante es que las empresas de servicios deberían tener en cuenta que cuando contratan nuevos empleados, deben seleccionar candidatos que tengan habilidad para interactuar con otras personas, y que deben capacitar a sus empleados en la atención de problemas o situaciones no previstas, haciendo énfasis en aspectos como no discutir con los clientes, tener un cierto rango de acción para tomar decisiones, y darle al cliente la razón, es decir, aplicar una política de marketing de servicios global. Tal y como señalan VÁZQUEZ *et al.* (2009) los empleados deben tener la capacidad para situarse en el lugar del usuario, para co-sentir sus emociones y prestarle ayuda.

En segundo lugar, hay que tener presente que todos los clientes son importantes. Muchas veces se hace un especial énfasis en programas de premios y bonos para clientes nuevos y se descuida el trato hacia los clientes habituales. El presente estudio sugiere que, sin importar si son clientes nuevos o habituales, si no perciben que se les está tratando de manera justa no estarán satisfechos con el servicio. En el ámbito hotelero, LAGUNA y PALACIOS (2009) demuestran que la amabilidad y la buena atención de los empleados es el principal motivo de satisfacción. Esto ratifica la importancia de la justicia interpersonal.

Finalmente, se debería prestar mayor atención a los aspectos de la justicia interpersonal dentro del sistema de recuperación, es decir, las empresas deberían plantearse si es suficiente una compensación económica para recuperarse de un fallo y satisfacer un cliente insatisfecho. Se debe resaltar el hecho de que, los consumi-



dores evalúan la recuperación del servicio no sólo en función del resultado obtenido, sino también del trato personal que recibieron durante este proceso (McCOLLOUGH *et al.*, 2000) y que un buen servicio de recuperación es un factor clave para establecer relaciones con clientes que estuvieron insatisfechos durante el encuentro inicial (MAXHAM, 2001). Si durante la recuperación del servicio, un cliente tiene que discutir con varios empleados de una compañía y ninguno de ellos le ofrece ninguna explicación de por qué ocurrió el fallo, ni ofrece una disculpa, ni lo trata de manera amable, entonces podríamos plantearnos la siguiente reflexión: ¿De qué vale una compensación económica si es muy posible que este cliente no se sienta compensado, se vaya con otro proveedor y que además, haga publicidad negativa del servicio?

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como todo trabajo empírico, este estudio presenta una serie de limitaciones que podrían motivar futuras líneas de investigación. En primer lugar, en cuanto a la muestra, se ha trabajado con una población homogénea (estudiantes universitarios). Sería interesante realizar el experimento con una población más heterogénea (estudiantes, empleados, jubilados) y comparar los resultados entre las distintas poblaciones. Además, replicar el estudio con una población de otro perfil, tal vez personas de negocios que constantemente se hospedan en hoteles, por lo que poseen una mayor experiencia tanto en la cantidad de encuentros como en el trato recibido, y la evaluación que podrían hacer sobre estos aspectos podría ser muy enriquecedora.

En segundo lugar, en cuanto al diseño del experimento, se podría plantear utilizando algún grupo de control, a quienes se les presentaría la misma encuesta, mostrándoles la misma situación de fallo, pero sin realizar

manipulación de la experiencia previa ni de la justicia interpersonal. Igualmente, podría complementarse el estudio con una muestra considerable de personas de distintas nacionalidades, para realizar un análisis de tipo *cross-cultural*. También, sería interesante cambiar el esquema del experimento explicando la situación de fallo, posteriormente recogiendo la información sobre las expectativas para a continuación presentar las situaciones de experiencia y justicia y proceder a obtener la información de las otras cuatro variables. Por otra parte, a diferencia de la propuesta realizada en el presente trabajo, podría ser atractivo plantear la fusión de las variables expectativas y satisfacción con la recuperación en un solo constructo. Finalmente, otra futura investigación sería replicar el presente estudio pero modificando la estructura del experimento, por ejemplo, recogiendo la información de la confianza y la percepción de la gravedad del problema antes y después del trato recibido, de esta manera se podría ilustrar mejor la influencia de la justicia interpersonal sobre estas variables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBROSE M., HESS R., 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*, Vol. 103, nº 1, pgs. 21-36.
- ANDERSON, ERIN y BARTON A. WEITZ. (1989). "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, Vol. 8, nº 4, pgs. 310-323.
- ANDERSON, EUGENE W., CLAES FORNELL, y RUST R. (1997). "Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and services", *Marketing Science*, Vol. 16, nº 2, pgs. 129-145.
- ANDREASSEN, W. (2000). "Antecedents to satisfaction with service recovery" *European*



- Journal of Marketing*, Vol. 34, nº 1/2, pgs. 156-175.
- ARRIFFIN A. y MAGHZI A. (2012). "A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, pgs. 191-198.
- AURIER P. y SIADOU-MARTIN B. (2007). "Perceived justice and consumption experience evaluations: A qualitative and experimental investigation", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, No. 5, pgs. 450-471.
- BAGOZZI, R. y YI, Y. (1988). "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 (Spring), pgs. 74-94.
- BATESON J. (1995). *Managing Services Marketing: Text and Readings*. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- BERRY, L. (1995). "Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pgs. 236-245.
- BERRY, L.L. y PARASURAMAN, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*, Free Press, New York, NY.
- BITNER, M. (1990). "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses," *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 2, pgs. 69-82.
- BITNER, M., BOOMS B. y STANFIELD M. (1990). "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 1, pgs. 71-84.
- 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*, Vol. 73, nº 2, 185-210.
- BODET G. (2008). "Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, nº 3, pgs. 156-162.
- BOSHOFF, C.R. (1997). "An experimental study of service recovery options", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, nº 2, pgs. 110-30.
- BURKE K., KOVAR S. y PRENSHAW P. (2003). "Understanding the satisfaction process for new assurance services: the role of attitudes, expectations, disconfirmation and performance", *Advances in Accounting*, Vol. 20, pgs. 43-75.
- CAMBRA J., BERBEL J., RUIZ R. y VÁZQUEZ R. (2011). "Análisis de los procesos de recuperación del servicio en el sector de telefonía móvil", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 14, pgs. 173-184.
- CAMBRA J., MELERO I. y SESE J. (2011). "Engagement de clientes como consecuencia de procesos de recuperación de servicio: efecto de la severidad del fallo", ponencia presentada en el XXIII Congreso Nacional de Marketing, Castellón.
- CASADO A., NICOLAU J., MAS F. (2008). "The negative effects of failed service recoveries", working paper WP-EC 2008-07, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.
- CHAN H., WAN L., y SIN L. (2007). "Hospitality service failures: Who will be more dissatisfied?", *Hospitality Management*, Vol. 26, nº 3, pgs. 531-545.
- CHEBAT J., 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*, Vol. 58, nº 5, pgs. 664-673.
- CHENG S. y LAM T. (2008). "The role of the customer-seller relationship in the intention of the customer to complain: A study of Chinese restaurateurs", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, pgs. 552-562.
- CHOI S. y MATTILA A. (2008). "Perceived controllability and service expectations: Influences on customer reactions following service failure", *Journal of Business Research*, Vol. 61, pgs. 24-30.



- COLLIE T. SPARKS B. y BRADLEY G. (2000). "Investing in interactional justice: a study of the fair process effect within a hospitality failure context", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 24, nº 4, pgs. 448-472.
- CONLON D.E., MURRAY N.M. (1996). "Customer perceptions of corporate responses to product complaints: the role of explanations". *Academy of Management Journal*; Vol. 39, nº 4. pgs. 1040- 56.
- CRAIGHEAD C., KARWAN K. y MILLER J. (2004). "The Effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies", *Production and Operations Management*, Vol. 13, nº 4, pgs. 307-321.
- CRONIN J. y TAYLOR S. (1994). "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 1, pgs.125-131.
- DAVIDOW, M. (2003). "Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intentions following complaint handling". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 16, pgs.67-80.
- DE MATOS C., HENRIQUE J., VARGAS C. (2007). "Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis", *Journal of Service Research*, Vol. 10, nº 1, pgs. 60-77.
- 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*, Vol. 62, pgs. 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*, Vol. 10, nº 3, pgs. 269-281.
- ELANGOVA 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*, Vol. 22, nº 1, pgs. 4-24.
- ESTELAMI H. (2003). "Sources, characteristics, and dynamics of postpurchase price complaints", *Journal of Business Research*, Vol.56, nº 5, pgs. 411-419.
- FERGUSON J., y JOHNSTON W. (2011). "Customer response to dissatisfaction: A synthesis of literature and conceptual framework", *Industrial Marketing Management*, Vol.40, nº 1, pgs. 118-127.
- FORNELL, C., y LARCKER, D. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pgs. 39-50.
- FORNELL, CLAES, y WERNERFEH, BIRGER, (1987). "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, nº 4, pgs. 337-346.
- FURBY L. (1986). "Psychology and justice". En: Cohen RL, editor. *Justice: views from the social sciences*. New York: Plenum; pgs. 3-30.
- GALLARZA M. y SAURA I. (2006), "Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio", *Revista Española de Investigación de Marketing*, Vol. 10, nº 2, pp.25-59.
- GANESAN, S. (1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 2 , pgs.1-19.
- GRÖNROOS C., (1998) "Marketing services: the case of a missing product", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, nº 4/5, pgs.322-338.
- GUSTAFSSON A. (2009). "Customer satisfaction with service recovery", *Journal of Business Research*, Vol. 62, nº 11, pgs. 1220-1222.
- HA J., y JANG S. (2009). "Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, nº 3, pgs. 319-327.



- HAIR, J., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999). *Análisis Multivariante* (5ª ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- HALSTEAD D., MORASH E., OZMENT J. (1996). "Comparing Objective Service Failures Subjective Complaints: An Investigation of Domino and Halo Effects", *Journal of Business Research*, Vol. 36, nº 2, pgs. 107-115 .
- HART, C., HESKETT J. y EARL W. (1990). "The Profitable Art of Service Recovery", *Harvard Business Review*, Vol. 68, pgs. 148-156.
- HEISE D.R. (1979). *Understanding events: affect and the construction of social action*. New York: Cambridge Univ. Press.
- HESKETT, J., EARL W, y HART, C., (1990). *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*, The Free Press, New York.
- HESS R., GANESAN S., KLEIN N. (2003). "Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31, nº 2, pgs. 127-145.
- HESS R., GANESAN S., KLEIN N. (2007). "Interactional service failures in a pseudorelationship: The role of organizational attributions", *Journal of Retailing*, Vol. 83, nº 1, pgs. 79-95
- HEUNG V. y LAM T. (2003). "Customer complaint behaviour towards hotel restaurant services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, nº 5, pgs. 283-289
- HOFFMAN K., KELLEY S. (2000). "Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, nº 3/4, pgs. 418-432
- 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*, Vol. 43, pgs. 210-220.
- KAHNEMAN, D. y TVERSKY A. (1979). "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk," *Econometrica*, Vol. 47, nº 2, pgs. 263-91.
- KARATEPE, O.M. (2006). "Customer complaints and organizational responses: The effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty". *Hospitality Management*, Vol. 25, pgs 69-90.
- KELLEY S., HOFFMAN K., DAVIS M. (1993). "A typology of retail failures and recoveries", *Journal of Retailing*, Vol. 69, nº 2, pgs. 429-452.
- KELLEY, S. y DAVIS M. (1994). "Antecedents of customer expectations for service recovery," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, nº 1, pgs 52-61.
- LAGUNA, M.; PALACIOS, A. (2009). "La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción: Aplicación a los servicios hoteleros", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, nº 3, pgs. 189-212.
- LAUFER, D. (2002). "Are antecedents of consumer dissatisfaction and consumer attributions for product failures universal?", *Advances in Consumer Research*, Vol. 29, nº 1, pgs. 312-317.
- LEHTO X., O'LEARY J. y MORRISON A. (2004). "The effect of prior experience on vacation behavior", *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No. 4, pgs. 801-818.
- LEWIS, B. y SPYRAKOPOULOS S. (2001). "Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19, nº 1, pgs. 37-47
- LEWIS, B., y MCCANN, P. (2004). "Service failure and recovery: evidence from the hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, nº 1, pgs.6-17.
- LUSCH, R. y BROWN J. (1996). "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 60, nº 4, pgs. 19-38.
- MAGNINI V. FORD J. MARKOWSKI E., HONEYCUTT E. (2007). "The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering



- myth?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, nº 3, pgs. 213-225.
- MAXHAM J., NETEMEYER R. (2002). "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pgs. 239-252.
- MAXHAM, J.G. (2001), "Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 54, pgs. 11-24.
- MCCOLLOUGH, M., BERRY L. y YADAV M. (2000). "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery", *Journal of Service Research*, Vol. 3, nº 2, pgs. 121-137.
- MCQUILKEN L. y ROBERTSON N. (2011). "The influence of guarantees, active requests to voice and failure severity on customer complaint behavior", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, nº 4, pgs. 953-962.
- MICHEL S., BOWEN D. y JOHNSTON R. (2009). "Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives", *Journal of Service Management*, Vol. 20, nº 3, pgs. 253-273.
- MORGAN, R.M., HUNT, S.D., (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 3, pgs. 20-38.
- NAMKUNG, Y. y JANG S. (2009). "The effects of interactional fairness on satisfaction and behavioral intentions: Mature versus non-mature customers", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, pgs. 397-405.
- NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, 2ª ed., New York.
- NYER, P. (2000). "An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17, nº 1, pgs. 9-19.
- OLIVER (1999). "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, pgs. 33-44.
- OLIVER RL. (2010). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- OSTROM, A. y IACOBUCCI D. (1995). "Consumer Tradeoffs and Evaluation of Services", *Journal of Marketing*, Vol. 59, nº 1, pgs.17-28.
- PALMER, A., BEGGS, R. y KEOWN-MCMULLAN (2000). "Equity and repurchase intention following service failure", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, nº 6, pgs. 513-28.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML V. y BERRY L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Fall), pgs. 41-50.
- PATTERSON P. y MATTILA A. (2008). "An examination of the impact of cultural orientation and familiarity in service encounter evaluations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, nº 5, pgs. 662-681.
- PEARCE P. y KANG M. (2009). "The effects of prior and recent experience on continuing interest in tourist settings", *Annals of Tourism Research*, Vol. 36, No. 2, pgs. 172-190.
- PETERSON, R. y WILSON W. (1992). "Measuring customer satisfaction: fact and artifact," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, nº 1, pgs. 61-71.
- REICHHELD, F., SASSER, JR., W. EARL, (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol. 68, pgs.105-111.
- RUIZ S. y MARIN L. (2008), "La identificación del consumidor con la empresa. Antecedentes e influencia sobre el comportamiento", *Revista Española de Investigación de Marketing*, Vol. 12, nº 2, pp. 45-65.
- SAN MARTIN S., GUTIERREZ J. y CAMARERO C. (2004), "Dimensiones y determinantes del compromiso relacional del consumidor",



- Revista Española de Investigación de Marketing*, Vol. 8, nº 1, pp.97-127.
- SANES C. (1993). "Complaints are hidden treasure", *Journal for Quality and Participation*, Vol. 16, nº 5, pgs. 78-82.
- SCHOEFER K. y ENNEW C. (2005). "The impact of perceived justice on consumers's emotional responses to service complaint experiences", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, nº 5, pgs. 261-270.
- SINGH J., WIDING R. (1991). "What Occurs Once Consumers Complain? A Theoretical Model for Understanding Satisfaction/ Dissatisfaction Outcomes of Complaint Responses", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, nº 1, pgs. 30-46
- SIRDESHMUKH, D., SINGH, J., y SABOL, B., (2002). "Customer trust, value and loyalty in relational exchanges", *Journal of Marketing*, Vol. 66, nº 1, pgs. 15-37.
- 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*, Vol. 1, nº 1, pgs. 65-81.
- SMITH, A.K., BOLTON, R.N. y W4, J. (1999). "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, nº 3, pgs. 356-72.
- SOLOMON, M., SURPRENANT C., CZEPIEL J., y GUTMAN E. (1985). "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter" *Journal of Marketing*, Vol. 49 (winter), pgs.99-111.
- SOLOMON, M.R. (1996). *Consumer behaviour*. 3rd ed. London: Prentice-Hall.
- SPRENG, R.A., HARRELL, G.D. y MACKOY, R.D. (1995). "Service recovery: impact on satisfaction and intentions", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, nº 1, pgs. 15-23.
- STEENKAMP, J. y VAN TRIJP, H. (1991). "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, nº 4, pgs. 283-99.
- SUÁREZ L., VÁZQUEZ R., y DIAZ A. (2007). "La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, nº 3, pgs. 115-132.
- TAEGOO K., WOO GON K., y HONG-BUMM K. (2009). "The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels", *Tourism Management*, Vol.30, pgs. 51-62
- TAX, S.S., BROWN, S.W. y CHANDRASHEKARAN, M. (1998). "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 62, nº 2, pgs. 60-76.
- 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", *The Service Industries Journal* Vol. 28, nº4, pgs. 497-512.
- 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*, Vol. 18, nº 1, pgs. 31-50.
- WANG C. y MATTILA A. (2011). "A cross-cultural comparison of perceived informational fairness with service failure explanations", *Journal of Services Marketing*, Vol. 75, nº 6, pgs. 429-439
- WEINER, B. (2000). "Attributional Thoughts about Consumer Behavior" *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, pgs. 382-387.
- WEUN S., BEATTY S. y JONES M. (2004). "The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, nº 2, pgs. 133-146.
- 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*, Vol. 15, nº 2, pgs. 150-166.



- WONG, A., y SOHAL, A., (2002). "An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, nº 1, pgs. 34-50.
- XIA, L., MONROE, K., y COX, J., (2004). "The price is unfair! a conceptual framework of price fairness perceptions", *Journal of Marketing*, Vol. 68, nº 4, pgs. 1-15.
- 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*, Vol. 37, pgs. 767-783
- YUAN H., QUIAN Y. y ZHUO F. (2010). "Modeling Structure of Customer Satisfaction with Service Recovery", ICSS '10 Proceedings of the International Conference on Services Sciences, pgs. 288-292.
- YUKSEL A., BLIM Y., y YUKSEL F. (2010). "Destination attachment: Effects on customer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty", *Tourism Management*, Vol. 31, nº 2, pgs. 274-284
- YUKSEL A., KILINC U., y YUKSEL F. (2006). "Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours", *Tourism Management*, Vol. 27, pgs. 11-24
- ZEITHAML, V., BERRY L., y PARASURAMAN A. (1993). "The nature and determinants of customer expectations of service". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, nº 1, pgs. 1-12

Fecha recepción: 04/10/2012

Fecha aceptación: 05/07/2013



ANEXOS

TABLA A1
Escalas de medida

Satisfacción Global (SAT) Adaptado de Yuksel et al (2010) y Bodet (2008)	
SAT1	Estoy contento por haber elegido este hotel
SAT2	Creo que hice lo correcto cuando escogí este hotel
SAT3	En general, estoy satisfecho con la decisión de estar en este hotel en mis vacaciones
Satisfacción recuperación (SATREC) Adaptado de Del Rio et al (2009)	
SATREC1	El director del hotel me dio una solución satisfactoria al problema
SATREC2	Estoy satisfecho con la manera en se trató el problema
SATREC3	Estoy satisfecho con la forma en que se solucionó el problema
Expectativas (EXP) Adaptado de Maxham y Netemeyer (2002)	
EXP1	Tengo grandes expectativas de que el hotel solucione el problema
EXP2	Creo que en el hotel harán todo lo necesario para solucionar el problema
EXP3	Creo que el hotel me dará una solución rápida al problema
Gravedad (GRA) Adaptado de Weun et al (2004)	
GRA1	Creo que el error cometido es muy grave
GRA2	Un error como este me haría enfadarme mucho
GRA3	Un error como este me provocaría una situación muy incómoda
Confianza (CON) Adaptado de Morgan y Hunt (1994), Wong y Sohal (2002) y Taegoo et al (2009)	
CON1	Se puede confiar en los empleados del hotel
CON2	Los empleados del hotel son honestos
CON3	Los empleados del hotel se esfuerzan en cumplir los compromisos
CON4	En general, puedo confiar en este hotel



TABLA A2
Análisis factorial exploratorio

	Factores				Alpha
	1	2	3	4	Cronbach
SAT1	0,390	0,322	0,806	0,028	0,950
SAT2	0,314	0,254	0,852	0,065	
SAT3	0,362	0,295	0,840	0,018	
SATREC1	0,814	0,399	0,190	-0,034	0,984
SATREC2	0,811	0,419	0,214	0,014	
SATREC3	0,809	0,429	0,215	0,013	
EXP1	0,823	0,125	0,314	0,103	0,951
EXP2	0,838	0,200	0,322	0,084	
EXP3	0,821	0,222	0,267	0,069	
GRA1	0,100	-0,021	0,037	0,868	0,886
GRA2	-0,027	-0,069	0,000	0,921	
GRA3	0,051	0,048	0,040	0,904	
CON1	0,277	0,837	0,247	-0,039	0,931
CON2	0,231	0,858	0,216	0,028	
CON3	0,425	0,789	0,210	-0,052	
CON4	0,451	0,686	0,410	-0,019	
% Varianza explicada	55,374	15,492	7,499	6,702	
% Varianza acumulada	55,374	70,866	78,365	85,067	
Índice KMO = 0,915					
Prueba esfericidad Bartlet = 6561,993					
sig. = 0,000					



TABLA A3
Análisis factorial confirmatorio

	Cargas estandarizadas	Fiabilidad compuesta	AVE
Satisfacción global		0,949	0,862
SAT1	0,940*		
SAT2	0,894*		
SAT3	0,951*		
Satisfacción recuperación		0,982	0,948
SATREC1	0,957*		
SATREC2	0,981*		
SATREC3	0,983*		
Expectativas		0,946	0,854
EXP1	0,902*		
EXP2	0,960*		
EXP3	0,909*		
Gravedad		0,877	0,704
GRA1	0,769*		
GRA2	0,895*		
GRA3	0,848*		
Confianza		0,926	0,759
CON1	0,871*		
CON2	0,820*		
CON3	0,878*		
CON4	0,914*		

Nota: * = coeficientes significativos al nivel 0,01



TABLA A4
Validez discriminante

CONSTRUCTO	SAT	SATREC	EXP	GRA	CON
SAT	0,922				
SATREC	0,714*	0,928			
EXP	0,136*	0,036*	0,839		
GRA	0,821*	0,686*	0,058*	0,974	
CON	0,707*	0,760*	0,000*	0,756*	0,871

Nota: * = correlaciones significativas al nivel 0,01; 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.

