

APRENDER DE LOS FALLOS: DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO EN EL CONTEXTO HOTELERO

ANA M^a DÍAZ MARTÍN

LETICIA SUÁREZ ÁLVAREZ

M^a LETICIA SANTOS VIJANDE

ANA BELÉN DEL RÍO LANZA

Universidad Autónoma de Madrid, Universidad de Oviedo

RESUMEN

La gestión de los fallos y su recuperación se ha centrado, tradicionalmente, en cómo reaccionar ante un fallo en una transacción concreta y en qué repercusión tiene el problema y su solución sobre la satisfacción y lealtad de los clientes. Sin embargo, no se ha prestado mucha atención a cómo aprender de los errores y transformar esa información en mejoras del servicio. El objetivo principal del presente trabajo es identificar las dimensiones que integran un Sistema Integral de Recuperación del Servicio (SIRS). Los factores del SIRS y sus atributos se plantean a partir de la revisión bibliográfica del tema y de las sugerencias de académicos y empresarios expertos en la materia. Las propiedades psicométricas de la escala diseñada se comprueban utilizando datos procedentes de una muestra nacional de 240 hoteles. Los resultados confirman la existencia de tres dimensiones clave en la recuperación del servicio: detección, análisis y respuesta ante los fallos.

Palabras clave:

Fallos y recuperación del servicio; marketing estratégico; hoteles

1. Introducción

La importancia de la gestión de los fallos y la recuperación del servicio ha sido ampliamente reconocida por empresarios y académicos y en la actualidad existen ya muchas evidencias sobre los daños que puede causar una prestación deficiente y los beneficios que genera una recuperación efectiva en términos de intención de recompra, satisfacción de empleados y clientes y comunicación boca-oído positiva (La y Kandampully, 2004; Vaerenbergh et al., 2009; Michel et al., 2009). Sin embargo, pocos trabajos se han detenido a analizar cómo afecta la recuperación al conjunto de operaciones de la empresa a largo plazo y/o a las relaciones futuras con los clientes.

La gran mayoría de las investigaciones sobre la recuperación del servicio se centran en investigar las reacciones de los clientes ante los fallos del servicio y las prácticas más adecuadas para que los proveedores logren mantener su satisfacción e intención futura de compra (Smith et al., 2009). Pero, frente a este planteamiento de carácter operativo, transaccional y reactivo, desde mediados de los 90 se ha ido desarrollando una nueva línea de investigación que reclama una mayor atención a la información relativa a los fallos y a las oportunidades de aprendizaje que genera en las empresas de servicios (Schibrowsky y Lapidus, 1994; Spreng et al., 1995; Reichheld, 1996; Tax y Brown, 1998; La y Kandampully, 2004; Johnston y Michel, 2008; Slater, 2008). Este grupo de trabajos tienen en común que plantean los fallos como oportunidades para realizar cambios orientados a la creación de valor para el cliente, tanto actual como potencial, y al logro de ventajas competitivas. La recuperación adquiere así una dimensión estratégica que permite a las organizaciones disponer de una nueva oportunidad de retener a los clientes insatisfechos y, además, aprender, prevenir y reducir la probabilidad de errores futuros. Desde esta perspectiva, las estrategias de recuperación del servicio se definen en esta investigación como todas aquellas iniciativas que desarrolla el proveedor del servicio tanto para anticipar como para paliar los posibles fallos en la oferta de servicios de la empresa.

El objetivo principal de esta investigación es identificar las dimensiones de gestión empresarial (factores de primer orden) que integran un “sistema integral de recuperación del servicio” (SIRS), el cual debe permitir tanto reaccionar eficientemente ante la necesidad de recuperación como anticipar y prevenir los fallos, maximizando la calidad de la relación a largo plazo con los clientes y reforzando el aprendizaje para mejorar la prestación del servicio.

Así pues, el trabajo pretende ampliar la literatura existente adoptando un enfoque estratégico, relacional y proactivo en la gestión de los fallos, lo cual supone analizar la recuperación del servicio y recoger información desde el punto de vista del proveedor y no desde el de la demanda, que es el más estudiado. Recientemente, Smith et al. (2009) han propuesto y validado 7 posibles dimensiones relacionadas con la gestión de la recuperación del servicio, pero en su trabajo no se contempla la cuestión del aprendizaje a partir de los fallos. Sin embargo, una de las principales contribuciones del análisis de la recuperación del servicio desde un enfoque de gestión estratégico es precisamente reconocer la importancia del aprendizaje a través del registro, categorización, análisis y distribución de información sobre los errores cometidos. El análisis empírico se lleva a cabo en el sector turístico, concretamente en empresas hoteleras.

El trabajo se estructura como sigue. En primer lugar, se analiza la literatura sobre recuperación de servicio y las implicaciones de gestión que se derivan para desarrollar una capacidad estratégica de recuperación del servicio. De este modo se identifican los constructos planteados en la escala del SIRS desarrollada en esta investigación. Seguidamente, en la descripción metodológica se detallan el procedimiento de desarrollo de la escala y de recogida de información, y las técnicas utilizadas en el análisis de datos. Finalmente, se discuten los resultados obtenidos y las líneas futuras de investigación.

2. Revisión de la literatura

Gran parte de los trabajos realizados en el ámbito de la recuperación del servicio se centran en averiguar cómo los fallos, y las acciones correctoras que pone en marcha la organización para subsanarlos, influyen sobre el comportamiento del cliente (Grewal et al., 2009; Reynolds y Harrys 2009). Este tipo de acciones correctoras, que denominamos estrategias reactivas de recuperación del servicio, buscan reducir los niveles de insatisfacción del receptor del servicio, proporcionando una

segunda oportunidad para que el cliente disfrute de una experiencia positiva y ayudan a lograr la lealtad de un cliente en cada caso (Wirtz y Mattila, 2004; Schoefer y Ennew, 2005); sin embargo, no garantizan que se subsane completamente el problema y que no vuelva a producirse. Se trata de estrategias claramente necesarias e imprescindibles, pero en esta forma de gestionar los fallos subyace un planteamiento transaccional, preocupado por el corto plazo y limitado a acciones de “front-office”.

No obstante, ha habido trabajos que claramente se han distanciado de esta visión. Entre ellos destacan, en la década de los 90, el de Hart et al. (1990), Schibrowsky y Lapidus (1994) y el de Tax y Brown (1998), y, en los inicios del siglo XXI, los artículos de La y Kandampully (2004), Johnston y Michel (2008) y Vos y Huitema (2008). En todos ellos se plantea la necesidad de identificar los fallos y anticipar las necesidades de recuperación y se propone que para encontrar la causa del fallo y erradicarlo, de manera que tanto el consumidor actual como los futuros clientes, e incluso los empleados, queden satisfechos, es necesario analizar la información sobre los errores e introducir mejoras en el servicio. Es decir, se debe adoptar un enfoque relacional, preocupado por el largo plazo, y con una perspectiva estratégica de la gestión de los fallos, involucrando a todos los empleados de la organización y no sólo enseñando a pedir disculpas, ser amable y dar una compensación.

Este tipo de enfoque coincide con las denominadas estrategias proactivas de recuperación del servicio (Smith y Bolton, 1998; Smith et al., 1999). Es decir, la situación ideal es aquella en la que las empresas de servicios se gestionan disponiendo de un sistema de alerta que permita prevenir y detectar de inmediato los fallos para proceder a su corrección. Desde esta perspectiva, las estrategias proactivas conllevan una exhaustiva evaluación y control de la prestación del servicio que permita identificar toda la información relevante para anticipar y/o subsanar cualquier fallo en cuanto se produce, antes incluso de que el cliente sea consciente de que existe un fallo y, en todo caso, antes de que tengan lugar quejas y reclamaciones (Smith y Bolton, 1998; Smith et al., 1999).

La recuperación de servicios proactiva debe entenderse pues como una parte esencial de la planificación estratégica de las organizaciones orientada a prevenir fallos y garantizar que la oferta experimente un proceso de mejora e innovación continua en base a la información disponible, de tal forma que se puedan incrementar los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes (Brown et al., 1996) y mejorar la posición competitiva en el mercado.

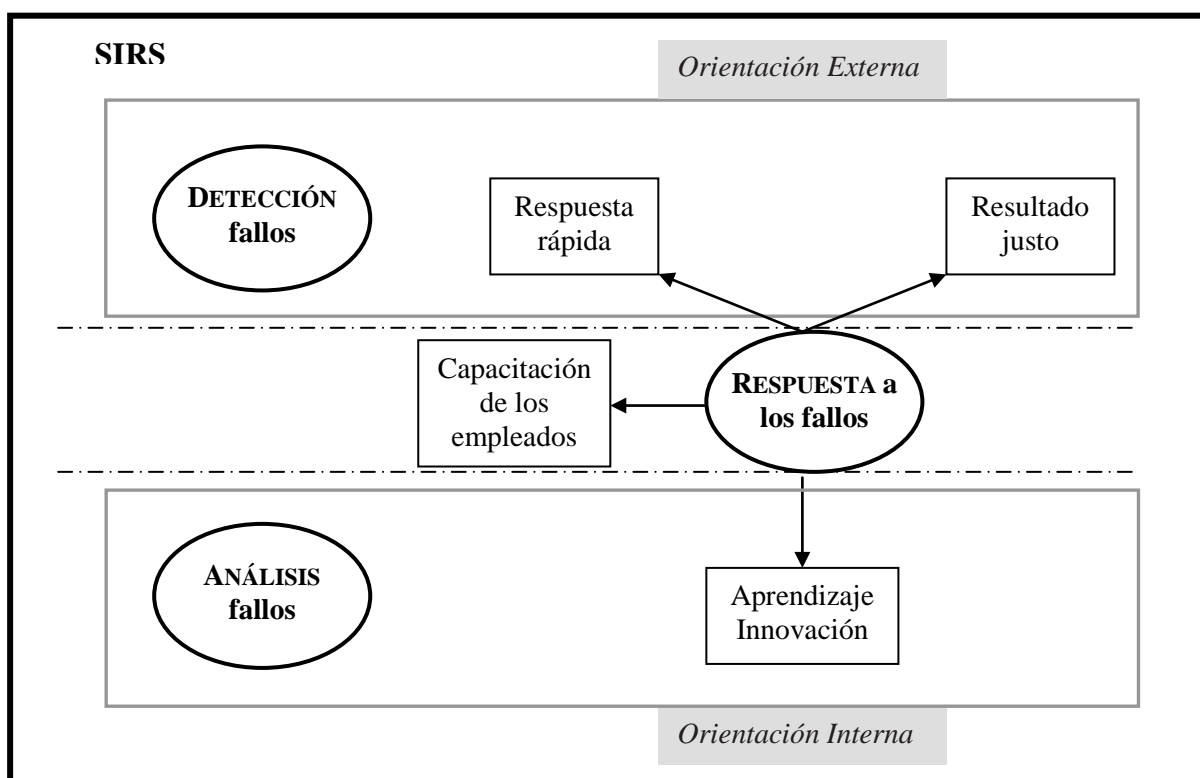
En todo caso, lo que parece claro es que un SIRS debe ofrecer la posibilidad de desarrollar ambos tipos de respuestas: anticipar y reaccionar de la manera más eficiente posible. La literatura plantea varias alternativas de la secuencia lógica de fases o etapas que debería incluir este sistema. Así, Hart et al. (1990) señalan 4 pasos clave: anticipar las necesidades de recuperación, actuar rápido, entrenar a los empleados y mantener informados a los consumidores sobre los cambios o mejoras introducidos en el servicio a raíz del problema detectado y corregido. De acuerdo con Schibrowsky y Lapidus (1994), el departamento de servicio al cliente tiene dos tareas: la primera, manejar las quejas individuales con el fin de solucionar problemas y satisfacer a los clientes, y la segunda, analizar la información obtenida de cada queja para encontrar su causa y hacer las mejoras que sean necesarias en el proceso para la probabilidad de que se repita el fallo sea mínima. En la misma línea, Tax y Brown (1998) identifican 4 fases sucesivas para ayudar a los directivos a lograr una recuperación efectiva: identificar los fallos, resolver los problemas de los consumidores, comunicar y clasificar los fallos y, por último, integrar la información y mejorar el servicio global. Según La y Kandampully (2004) la recuperación del servicio que conduce a un aumento de valor hace que la empresa atraviese 3 fases de orientación al servicio: operativa o acto de recuperación en sí mismo, estratégica o aprendizaje derivado del análisis de los fallos y fase de visión de servicio o transformación de la información o el conocimiento sobre los fallos en cambios y mejoras en la organización.

Recientemente, Johnston y Michel (2008) han optado por distinguir 3 resultados o consecuencias de la recuperación, y los han denominado: recuperación del consumidor (clientes satisfechos), del proceso (procesos mejorados) y de los empleados (personal satisfecho). El conjunto de los tres resultados es lo que los autores llaman recuperación del servicio. La recuperación del consumidor y la del proceso están ligadas a las acciones de control de daños y la mejora de la prestación para evitar fallos futuros; coinciden pues con las fases de los trabajos previos. El último resultado es el más novedoso, en el sentido de que Johnston y Michel (2008) introducen en la recuperación de los empleados no sólo cómo

ayudarles a recuperar el servicio sino también a recuperarse a sí mismos de los esfuerzos derivados de gestionar quejas y reclamaciones (recuperación interna del servicio).

En este trabajo, tomando como referencia las aportaciones descritas, planteamos la existencia de tres principales dimensiones o factores que subyacen al constructo denominado sistema integral de recuperación del servicio, que son: detección de fallos, análisis de fallos y respuesta. Esta última dimensión, tal y como se refleja en la Figura 1, está formada a su vez por cuatro factores: respuesta rápida, resultado justo, capacitación de los empleados y aprendizaje-innovación.

FIGURA 1.
Dimensiones de un Sistema Integral de Recuperación del Servicio



3. Metodología

3.1 Ámbito de la investigación y selección de la muestra

Para la realización del estudio empírico se recurrió a la base de datos SABI (actualización junio 2009) con el objetivo de concretar la población objeto de análisis. La delimitación se llevó a cabo a partir de varios criterios. En primer lugar, un criterio geográfico, ya que se delimitó la población objeto de estudio a empresas localizadas en la mitad norte de España. En segundo lugar, se han seleccionado hoteles con categoría de tres, cuatro y cinco estrellas, con al menos 10 trabajadores. Finalmente, se controló contar con información de sólo un hotel por cadena hotelera, dado que entendemos que las empresas de un mismo grupo comparten su estrategia de gestión.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, ámbito geográfico y categoría del hotel, se identificó una población de 1.481 empresas hoteleras. Tras contactar telefónicamente con los hoteles seleccionados, para comprobar la exactitud de los datos disponibles y solicitar la participación en el estudio del informante clave, la población finalmente analizada ascendió a 1.238 hoteles. La recogida de información se llevó a cabo mediante una encuesta dirigida a los gerentes de estas empresas. Se consideró oportuno que el informante fuese el máximo responsable de la gestión para garantizar la validez del contenido del estudio, puesto que se le presupone un conocimiento adecuado de todas las variables analizadas (Thorpe y Morgan, 2007).

La muestra finalmente obtenida consta de 240 hoteles (tasa de respuesta del 19,4%) de las cuales, un 57,5% pertenece a la categoría de tres estrellas, un 37,9% a la de cuatro estrellas y el 4,6% restante a la de cinco estrellas. El número medio de empleados por hotel es de 33 personas.

3.2 Procedimiento de desarrollo de la escala SIRS utilizada en la investigación

Atendiendo a las recomendaciones habituales (Churchill, 1979; Deng y Dart, 1994; Menor y Roth, 2007), la escala de medida del SIRS se desarrolló siguiendo dos principales etapas. Inicialmente, se generó una relación de 47 ítems a partir de la revisión de la literatura (Tax y Brown, 1998; La y Kandampully, 2004; Johnston y Michel, 2008) y entrevistas en profundidad mantenidas con un panel de nueve expertos, académicos y profesionales, en el ámbito de la gestión de la calidad y, particularmente, en lo que se refiere a la gestión de fallos y quejas en el servicio. Tras depurar duplicaciones, se obtuvo un conjunto de 36 ítems que se asignaron, siguiendo el criterio de los investigadores, a las distintas dimensiones del SIRS propuestas en este estudio. El instrumento de medida así elaborado se sometió a un pre-test a través del cual se analizó: (1) la adecuación del concepto SIRS, y de sus diferentes dimensiones, a la realidad sectorial a analizar, (2) la correspondencia de los ítems considerados con las dimensiones del SIRS propuestas, y (3) la redacción de los ítems, eliminando aquellos que fueron considerados confusos y/o redundantes. Esta etapa inicial permitió garantizar la validez de contenido de la escala, con lo que se procedió a diseñar el cuestionario para la recogida de información.

4. Resultados

Con el doble objetivo de verificar la estructura factorial propuesta de SIRS y de comprobar la fiabilidad y validez de las escalas empleadas en el estudio, se seguirán una serie de etapas secuenciales cuya descripción aparece a continuación. En primer lugar, y para definir el constructo SIRS, se llevará a cabo un análisis factorial exploratorio con el conjunto de atributos empleados en las diferentes escalas de medida que conforman el concepto. No obstante, teniendo en cuenta el carácter exploratorio del análisis, con posterioridad se realizarán diversos análisis factoriales confirmatorios, mediante el programa EQS en su versión 6.1 para Windows, con el objetivo de examinar la fiabilidad y validez de la escala SIRS.

Seguidamente, y dada la existencia teórica de un concepto subyacente denominado respuesta, se llevará a cabo un análisis factorial confirmatorio de segundo orden, para conocer si las correspondientes dimensiones convergen en un único factor latente.

Referencias bibliográficas

- CHURCHILL, G. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pgs. 64-73.
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach"; *Journal of Marketing Management*; Vol. 10; págs 725-742.
- GREWAL, D.; LEVY, M. y KUMAR, V. (2009): "Customer experience management in retailing: An organizing framework", *Journal of Retailing*, 85 (1), 1-14.
- HART, C.; HESKETT, J. y SASSER, W.E. (1990): "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, pgs. 148-56.
- JOHNSTON, R. and CLARK, G. (2008): *Service Operations Management*, 3rd ed., Pearson, Essex.
- JOHNSTON, R. y MICHEL, S. (2008): "Three outcomes of service recovery. Customer recovery, process recovery and employee recovery", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 No. 1, pgs. 79-99.
- LA, K.V. y KANDAMPULLY, J. (2004): "Market oriented learning and customer value enhancement through service recovery management", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 5, pgs. 390-401.
- MENOR, L.J. y ROTH A.V. (2007): "New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pgs. 825-846.
- 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 (3): pgs. 253 - 273.
- REICHHELD, F.F. (1996): "Learning from customer defections", *Harvard Business Review*, March-April, pgs. 56-69.

- REYNOLDS, K.L. y HARRIS, L.C. (2009): "Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination", *Journal of Retailing*, 85 (3), 321-335.
- SCHIBROWSKY, J.A. y LAPIDUS, R.S. (1994): "Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Complaints", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 11, n° 1, pgs. 15-26.
- SCHOEFER K. y ENNEW C. (2005): "The impact of perceived justice on consumer emotional responses to service complaints experiences", *Journal of Services Marketing*, 19 (5), pgs. 261-270.
- SLATER, S. (2008): "Learning how to be innovative", *Business Strategy Review*, Vol. 19, Issue 4, pgs. 46-51.
- 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, pgs. 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*, 25, (agosto), 356-372.
- SMITH, J.S.; KARWAN, K.R. y MARKLAND R.E. (2009): "An Empirical Examination of the Structural Dimensions of the Service Recovery System", *Decision Sciences*, Volume 40 Number 1, pgs. 165-185.
- SPRENG, R.A.; HARRELL, G.D. y MACKOY, R.D. (1995): "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions", *Journal of Services Marketing*, vol. 9, n° 1, pgs. 15-23.
- TAX, S.S. y BROWN, S.W. (1998): "Recovering and learning from service failure", *Sloan Management Review*, Vol. 40 No. 1, pgs. 75-89.
- TAX, S.S.; BROWN, S.W. y CHANDRASHEKARAN, M. (1998): "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, 62, (abril), pgs. 60-76.
- THORPE, E.R. y MORGAN, R.E. (2007): "In pursuit of the ideal approach to successful marketing strategy implementation", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 5/6, pgs. 659-677.
- WIRTZ, J. y MATTILA, A.S. (2004): "Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure", *International Journal of Service Industry Management*, 15, 2, pgs. 150-166.