M.ª Leticia Santos-Vijande*
Ana M.ª Díaz-Martín**
Leticia Suárez-Álvarez*
Ana Belén del Río-Lanza*

CONFIGURACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO (SIRS): APLICACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS INDUSTRIALES

La gestión de los fallos en los servicios debe implicar una repuesta organizativa amplia y compleja que no se limite a compensar los errores en la prestación, sino que permita aprender de los defectos actuales, prevenir problemas futuros, e incluso introducir innovaciones en el servicio. Las evidencias empíricas sobre esta cuestión son limitadas y el presente trabajo contribuye a identificar las posibles dimensiones que constituyen un Sistema Integral de Recuperación del Servicio (SIRS). Los datos procedentes de una muestra nacional de 151 empresas de servicios industriales intensivos en conocimiento confirman la existencia de tres dimensiones clave en la recuperación del servicio: detección, análisis y respuesta ante los fallos. A partir de esta información las empresas de servicios pueden obtener guías para diseñar un sistema de recuperación de carácter estratégico, proactivo y relacional.

Palabras clave: *marketing estratégico, servicios industriales, administración de empresas, recuperación del servicio, fallos del servicio.*
Clasificación JEL: *L22, L23, L80, M30.*

---

* Universidad de Oviedo.
** Universidad Autónoma de Madrid.
Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación facilitada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología dentro del Plan de I+D+i en el proyecto de referencia ECO2008-03698/ECON.
Versión de junio de 2010.

1. Introducción

La importancia de recuperar el servicio después de un problema o fallo en la prestación ha sido ampliamente reconocida en el ámbito académico. El hecho de que el proceso de fallo-recuperación se origine con frecuencia en el mercado, siendo en muchas empresas lo que podemos denominar una actividad *«de fuera hacia dentro»*, puede haber contribuido a que la gran mayoría de los trabajos sobre la recuperación del servicio analicen cómo los fallos y las soluciones a los mismos afectan a la satisfacción y lealtad del cliente (Smith *et al.*, 2009). Este tipo de enfoque ha provocado que la gestión de los fallos y su recuperación hayan tenido hasta la fecha un marcado carácter operativo, transaccional y reactivo. Es decir, se ha estudiado cómo reaccionar con el cliente actual ante un fallo en una transacción concreta sin que quede claro cómo debería afectar todo este proceso al conjunto de operaciones de la empresa.

Frente a este planteamiento dominante, desde mediados de los años noventa ha surgido 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 (Spreng *et al.*, 1995; Reichheld, 1996; Tax y Brown, 1998; La y Kandampully, 2004; Johnston, 2005; Johnston y Michel, 2008; Slater, 2008). Todos estos 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. Respecto a la recuperación del servicio, los investigadores arriba citados sostienen que no sólo constituye un conjunto de acciones puntuales de respuesta al consumidor insatisfecho, sino una parte integral de la estrategia a largo plazo de la empresa de servicios. La recuperación adquiere así una dimensión estratégica que permite a las organizaciones compensar los posibles fallos en la oferta de servicios y, además, aprender, prevenir y reducir la probabilidad de errores futuros.

Esta investigación trata de determinar cuáles deben ser las dimensiones de gestión empresarial que permitan desarrollar una recuperación del servicio como la descrita. Estas dimensiones entendemos que conforman un constructo de orden superior que denominamos «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, en la presente investigación se adopta un enfoque estratégico, relacional y proactivo en la gestión de los fallos. El estudio pretende ampliar la literatura existente cubriendo las siguientes lagunas:

— La identificación de las dimensiones de gestión (factores de primer orden) que conforman un sistema integral de recuperación del servicio (SIRS). Esto 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 siete 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 una perspectiva estratégica de gestión 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 ha llevado a cabo en un sector de creciente importancia para las economías desarrolladas: empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento, las cuáles se consideran de especial interés debido a su gran capacidad de contribución al crecimiento, innovación y competitividad del sector servicios. En estudios previos predomina el análisis de la recuperación del servicio en mercados de consumo.

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 desa-

rrollar 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 justifica la importancia de los sectores objeto de estudio, 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

Gestión de los fallos en el servicio: un enfoque proactivo *vs* reactivo, estratégico *vs* operativo y relacional *vs* transaccional

En gran parte de los trabajos realizados en el campo de la recuperación del servicio predomina un enfoque reactivo o pasivo, pues se centran en averiguar cómo los fallos y las correspondientes acciones correctoras 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, tienen únicamente una clara vocación de «control de daños», 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 los clientes en cada caso (Wirtz y Mattila, 2004; Schoefer y Ennew, 2005). Sin embargo, no garantizan que el problema se subsane completamente y que no vuelva a producirse, ya que bajo esta forma de gestionar los fallos subyace un planteamiento transaccional, preocupado por el corto plazo y limitado a acciones de *front-office.* Se trata de estrategias claramente necesarias e imprescindibles, pero por sí solas insuficientes pues no permiten trascender del plano reactivo, operativo y transaccional.

No obstante, la literatura ofrece trabajos que claramente se distancian de esta visión reactiva y que se orientan a conseguir la satisfacción tanto de los clientes actuales y potenciales como de los empleados. Entre estos estudios destacan, en la década de los noventa, 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 las causas de los fallos y erradicarlos es preciso analizar la información sobre los errores e introducir mejoras en el servicio. Así, es preciso tener en cuenta que el porcentaje de quejas formales presentadas por clientes insatisfechos es muy bajo en comparación con el número total de servicios prestados de manera deficiente (Harari, 1992; Singh, 1990; Tax y Brown, 1998) y, en ausencia de esta información, las empresas no tienen la oportunidad de recuperarse tras el fallo ni pueden controlar las consecuencias negativas del error sobre su imagen, las relaciones a largo plazo y su cuota de mercado. Por tanto, se debe adoptar un enfoque relacional, preocupado por las relaciones a largo plazo, y una perspectiva estratégica de la gestión de los fallos, involucrando a todos los empleados de la organización más allá de 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). Estas estrategias debe entenderse como una parte esencial de la dirección 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. Desde esta perspectiva, las estrategias proactivas conllevan una exhaustiva evaluación y control de la prestación del servicio para 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 o reclamaciones (Smith y Bolton, 1998; Smith *et al.,* 1999).

Parece claro, en consecuencia, que el 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 para la secuencia lógica de fases o etapas que debería incluir este sistema. Así, Hart *et al.* (1990) señalan cuatro 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, de forma que la probabilidad de que se repita el fallo sea mínima. En la misma línea, Tax y Brown (1998) identifican también cuatro 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 tres 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 para la organización.

Recientemente, Johnston y Michel (2008), han optado por distinguir tres 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 SIRS, que son: detección de fallos, análisis de fallos y respuesta. Esta última dimensión, tal y como se refleja en el Esquema 1, está formada a su vez por cuatro factores: respuesta rápida, resultado justo, capacitación de los empleados y aprendizaje-innovación. Mediante todas estas dimensiones la empresa puede articular el enfoque estratégico, proactivo y relacional señalados, así como atender a la recuperación interna y externa de los fallos. Asimismo, este sistema conlleva un enfoque amplio del proceso fallo-recuperación que combina una perspectiva externa e interna de sus implicaciones para la empresa. Seguidamente procedemos a justificar el contenido de cada una de ellas.

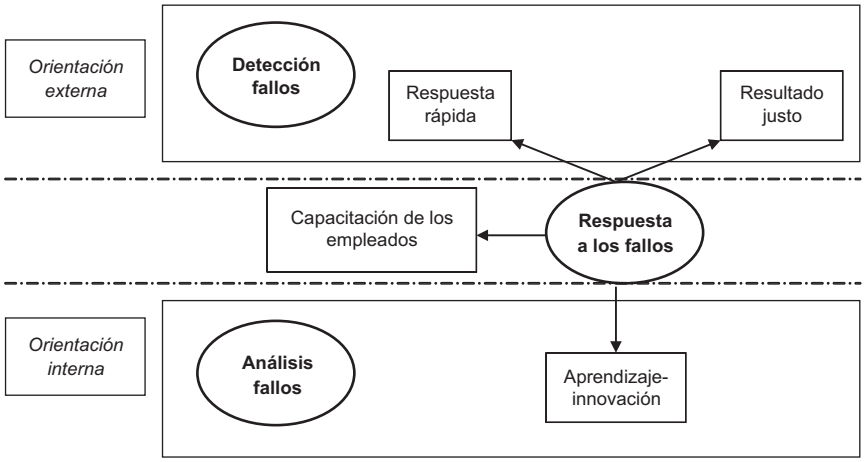
Dimensiones del SIRS

Detección de fallos

El porcentaje de quejas formalmente presentadas por los clientes insatisfechos es muy bajo con respecto al número total de servicios prestados deficientemente (Tax y Brown, 1998). El número de hechos conocidos por el suministrador sólo muestra la punta del iceberg y la mayor parte de los usuarios que tienen un problema o bien dejan la empresa silenciosamente o, lo que es peor, cambian de proveedor del servicio y desencadenan una comunicación «boca-oído» negativa hablando

ESQUEMA 1

DIMENSIONES DEL SISTEMA INTEGRAL DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO (SIRS)



FUENTE: Elaboración propia.

mal a otros de la organización. Así pues, la obtención de información de los clientes, mediante el diseño de vías de comunicación sencillas y accesibles para que éstos puedan hacer llegar sus opiniones, es el primer paso esencial en cualquier sistema de recuperación (Tax y Brown, 1998; Colgate y Norris, 2001; La y Kandampully, 2004; Johnston y Michel, 2008; Smith *et al.*, 2009).

La empresa necesita conocer inmediatamente tanto si se han producido deficiencias concretas en la prestación del servicio, como posibles problemas o fallos que el cliente o los empleados puedan anticipar, por lo que se deben desarrollar procedimientos específicos para obtener este tipo de información. El usuario del servicio debe percibir que no resulta complejo participar en estas tareas, ya que de otro modo se incrementan las posibilidades de perder el *feedback* inmediato del cliente y, a su vez, la dirección debe disponer oportunamente de los datos generados para facilitar la toma de decisiones. Este tipo de prácticas entendemos que permiten anticipar la recuperación del proceso antes de que se produzca el fallo, conocer con prontitud la necesidad de recuperación del cliente y facilitar su recuperación inmediata.

Análisis de fallos

La detección de fallos presupone la existencia de una cultura organizativa centrada en la creación de valor para el cliente, entendido éste como un concepto dinámico (Parasuraman, 1997) y que, por tanto, requiere un esfuerzo de adaptación y mejora permanente por parte de la organización (Slater, 1997; Woodruff, 1997). En este sentido, y dada la posible complejidad de la respuesta organizativa necesaria para conseguir la recuperación del servicio, resulta esencial compartir y analizar la información sobre problemas y fallos a todos los niveles, favorecer la interpretación conjunta de sus implicaciones y establecer de modo consensuado las prioridades de mejora del servicio. Tax y Brown (1998) destacan en su trabajo la relevancia del análisis y uso de la información sobre los fallos para mejorar el proceso de prestación del servicio y conseguir mejores resultados a lar-

go plazo. Johnston y Clark (2008) también mencionan el análisis de la información sobre fallos como una tarea clave para mejorar los procesos, precedida de la recogida de datos y seguida de la estimación de costes y la mejora del servicio. En esa línea, Johnston y Michel (2008) incluyen el análisis y la interpretación de la información sobre los fallos dentro de la denominada *«recuperación del proceso»* y Smith *et al.* (2009) miden, a través de la dimensión «intensidad del sistema», la magnitud de los recursos dedicados al seguimiento y control de los fallos y los esfuerzos de recuperación. Por tanto, consideramos que un SIRS debe incluir el análisis y valoración colectiva de la información disponible sobre los fallos para establecer de modo positivo y proactivo las actuaciones de mejora necesarias, así como reaccionar de la manera más eficiente posible cuando se produzcan fallos.

Por añadidura, la literatura sugiere dos principales obstáculos para la detección de fallos que pueden verse aliviados por las prácticas eficientes de análisis:

1. La gestión basada en los principios de calidad total promueve la cultura de «ceros defectos», lo que puede generar una cierta aversión colectiva —entre directivos y trabajadores— a reconocer que se siguen cometiendo fallos (Homburg y Fürst, 2007) y el departamento de servicio al cliente puede verse más aislado dentro de la organización cuanta más retroalimentación negativa aporta. Otras veces son los propios empleados quienes tienen poco interés en escuchar los problemas de los clientes con el servicio, y tratan las quejas como un incidente aislado, que no requiere de un informe detallado a la dirección de la empresa. Esta forma de comportarse se ha denominado «no veas al demonio, no oigas al demonio, no hables al demonio» — «see no evil, hear no evil, speak no evil» (Homburg y Fürst, 2005), y representa un enfoque defensivo ante la gestión de reclamaciones (Tax y Brown, 1998, página 83). En ambos casos, la falta de colaboración de los directivos y/o empleados restringe la posibilidad de recuperar a los clientes y el proceso.

2. La situación anterior se ve agravada si, además, los empleados se sienten atrapados entre quejas razonables de los clientes y una dirección intransigente y/o políticas y procedimientos organizativos que no permiten mejorar los procesos de prestación del servicio para evitar fallos recurrentes, todo lo cual genera un alto nivel de estrés en el desempeño de su trabajo (Michel *et al.*, 2009). Por tanto, es necesario prestarles un apoyo eficaz (recuperación interna del servicio) para evitar sentimientos de impotencia e indefensión que redunden en pasividad, falta de adaptación al cliente y creatividad, comportamientos poco serviciales o injustos, y en casos extremos, el sabotaje del servicio.

Si la práctica habitual de la organización incluye una revisión crítica de sus actuaciones, desarrollada a todos los niveles con espíritu de mejora, entendemos que contribuye, en primer lugar, a crear un clima en el que los empleados no se sientan amenazados por identificar los fallos en el servicio. Complementariamente, si los trabajadores y directivos son más proclives a admitir los fallos y debatir sobre sus implicaciones, también se promueve la posibilidad de mejorar la oferta y permitir la recuperación interna del servicio.

Respuesta

Muchas empresas dedican hoy en día un esfuerzo considerable a buscar la respuesta más adecuada a cada fallo para mantener, o incluso aumentar, la satisfacción del cliente —paradoja de los servicios (Kau y Loh, 2006)— y no dañar la intención de compra. Sin embargo, la respuesta por parte de la empresa ante un problema no debe limitarse a una acción externa, sino que también debe dar lugar a un aprendizaje interno. En este trabajo pues, la respuesta ante un fallo tiene una doble orientación: externa o al consumidor, vinculada fundamentalmente a la acción correctora a cargo del *front-office,* y otra interna, ligada a acciones del *back-office* que pretenden transformar el conocimiento generado dentro de la empresa en mejoras del servicio. Esta última idea es recogida por La y Kandampully (2004), quienes vinculan la gestión estratégica de los fallos y su recuperación con el aprendizaje organizativo y la crea-

ción de valor para el consumidor a través de la innovación.

Por lo que se refiere a la acción correctora, existen numerosas evidencias empíricas sobre el impacto de la recuperación después del fallo en la satisfacción del consumidor (McCollough *et al.*, 2000; La y Kandampully, 2004; East *et al.*, 2007; Vaerenbergh *et al.*, 2009; Varela-Neira *et al.,* 2008; Michel *et al.*, 2009). Entre las variables más estudiadas en este ámbito destacan la velocidad de la respuesta, la adecuación del resultado final del servicio y el proceso interactivo que conlleva la resolución del problema (Tax y Brown, 1998; Chang y Hsiao, 2008). Apoyándonos en dichas evidencias, proponemos desglosar la respuesta orientada al consumidor en tres factores, que denominamos respuesta rápida, resultado justo y capacitación del personal. Esta última se refleja en el Esquema 1 entre la respuesta externa e interna porque entendemos que, tal y como se conceptualiza esta dimensión, contribuye doblemente a la mejor recuperación del cliente y del empleado, teniendo esta última un efecto positivo en la posibilidad de desarrollar conocimiento a partir de los fallos.

Estas tres dimensiones guardan una estrecha relación con el concepto de justicia percibida (la rapidez tiene que ver con la justicia de proceso, el resultado justo con la distributiva y la capacitación de los empleados con la justicia interactiva). Sin embargo, en este trabajo no tratamos de medir la justicia percibida por los consumidores, para lo cual ya existen escalas validadas, sino de evaluar si la empresa pone los medios necesarios para dar una respuesta global justa.

a) Respuesta rápida

Los resultados del estudio de Tax y Brown (1998) pusieron de manifiesto que cuando los procedimientos de recuperación eran catalogados como justos se debía, fundamentalmente, a que eran rápidos y claros. Y en los casos más frecuentes de valoración de los procedimientos como injustos, los encuestados se mostraban frustrados por un largo e incómodo proceso. Para La y Kandampully (2004), el acto de recuperación requiere en primer lugar una solución inmediata, y Río-Lanza *et al.* (2009) han comprobado que en el sector de telefonía móvil los usuarios quieren, invariablemente, que la recuperación se centre en restablecer el servicio lo antes posible. A pesar de las advertencias, el estudio de Gross *et al.* (2007), desarrollado entre 4.000 clientes de casi 600 empresas de servicios, muestra que el 56 por 100 de los encuestados cree que éstas son lentas al responder y arreglar problemas recurrentes.

La proximidad temporal entre el problema y su solución puede resultar crucial en la experiencia del servicio, no en vano, en algunos casos se ha observado una disminución en la satisfacción y lealtad del cliente cuando la respuesta a sus quejas es percibida como demasiado lenta (Sprengh *et al.*, 1995; Wirtz y Bateson, 1999). Un SIRS debe pues contemplar la velocidad de la solución ofrecida al consumidor como una actividad clave en la gestión de los fallos, ya que, tal y como afirmaban Hart *et al.* (1990) hace ya dos décadas, identificar un problema rápido, incluso antes de que el cliente lo detecte, sólo es fructífero si la empresa responde rápido.

b) Resultado justo

Según Tax y Brown (1998), además de que el proceso de recuperación sea ágil, los consumidores esperan una compensación por el daño que les haya podido causar el fallo y/o los costes en los que han incurrido para obtener una solución. En la misma línea, La y Kandampully (2004) plantean como segunda acción crucial de la recuperación (la primera era la inmediatez en la respuesta) compensar a los clientes y agradecerles su comprensión.

Las compensaciones pueden ser tanto tangibles como psicológicas (Webster y Sundaram, 1998). Por un lado, las empresas asignan recursos tangibles para subsanar los problemas y restaurar el intercambio (Martinez-Tur *et al.*, 2001) mediante la devolución de dinero, reemplazando el servicio u ofreciendo descuentos para una futura compra. Por otra parte, los esfuerzos psicológicos buscan minimizar el problema mostrando interés

por las necesidades, deseos y preocupaciones de los clientes. Se recomiendan para ello dos técnicas (Miller *et al.*, 2000): empatía y disculpas. Normalmente el cliente responde más favorablemente a los esfuerzos tangibles o a una combinación de esfuerzos psicológicos y tangibles (Webster y Sundaram, 1998). En este sentido, entendemos que un SIRS debería incluir el reconocimiento explícito de los fallos cometidos, el diseño de soluciones ajustadas a las expectativas de sus usuarios y el cumplimiento de los compromisos de rectificación adquiridos.

c) Capacitación de los empleados

Un principio básico de la gestión de calidad es que ésta es responsabilidad de todos los miembros de la organización, de forma que los trabajadores deben contar con niveles mínimos de responsabilidades y de atribuciones para detectar y solucionar problemas. Esta premisa es especialmente aplicable a los empleados en contacto con el cliente, a quienes resulta esencial dotarles de capacidad de actuación para prevenir los fallos y solventarlos rápidamente en cuanto se producen (Dewitt y Brady, 2003; Karatepe, 2006). Los efectos positivos de la atribución de competencias en la recuperación del servicio han sido contrastados por diversos estudios (Miller *et al.*, 2000; de Jong y de Ruyter, 2004; Lin, 2010). La responsabilidad se debe reforzar además con la formación adecuada acerca de cómo recuperar el servicio (Tax y Brown, 1998), todo lo cual motiva a los empleados y les otorga confianza para usar adecuadamente la discrecionalidad recibida.

Hay autores que establecen que la atribución de competencias a los empleados puede redundar en una excesiva discrecionalidad, de forma que la recuperación de un mismo fallo no sea uniforme, varíe dependiendo de los individuos y, en consecuencia, sea menos justa (Michel *et al.*, 2009). Desde esta perspectiva sería más aconsejable disponer de políticas y procedimientos formalizados de recuperación del servicio, en detrimento de la capacidad de decisión del empleado (Smith *et al.,* 2009). De este modo, también se evita que los directivos descuiden la atención, apoyo y refuerzo que los propios empleados necesitan en la práctica para responsabilizarse eficazmente de los clientes y recuperar el servicio (Schneider y Bowen, 1995).

Sin embargo, en el ámbito objeto de estudio, los servicios profesionales intensivos en conocimiento, la alta cualificación profesional con la que deben contar los empleados junto con su experiencia previa les confiere la autoridad y autonomía necesarias para decidir cómo solucionar los problemas de los clientes. Es decir, ante fallos en la prestación del servicio, y por encima de la posible opinión de terceros, el juicio del propio profesional puede ser el único criterio válido para fijar cómo resolver los conflictos en la prestación del servicio. Por este motivo, en este tipo de servicios es frecuente encontrar códigos éticos de comportamiento, compartidos sectorialmente, que prevengan el oportunismo en la necesaria autonomía de la práctica profesional (Løwendahl, 2005).

El SIRS debe incluir, por tanto, una dimensión referida a la necesaria combinación de formación y autorización de los empleados para lograr desarrollar estrategias de recuperación exitosas. Esta dimensión de la recuperación refuerza así la satisfacción del empleado tras el fallo, quien puede tomar decisiones para, si fuese necesario, rectificar el proceso, compensar inmediatamente al cliente y evitar de este modo agravar las tensiones derivadas de afrontar la recuperación del servicio, lo que a su vez puede reforzar su colaboración en los procesos de detección y análisis de fallos.

d) Aprendizaje-innovación

Corregir los errores cometidos y garantizar la fidelidad del usuario actual mediante una compensación rápida y justa y un trato adecuado es importante, pero no hay que ignorar o pasar por alto la potencial creación de conocimiento a partir de la clasificación y el análisis de los fallos y la diseminación de dicha información para introducir cambios en el servicio. Transformaciones tales que permitan a la organización prevenir fallos futuros,

minimizar el riesgo de problemas y reducir los costes derivados de la falta de calidad.

Tal y como sostiene Nonaka (1991), las empresas exitosas son aquellas que sistemáticamente crean nuevo conocimiento, lo difunden por toda la organización y rápidamente lo plasman en nuevas tecnologías y productos. Dicho conocimiento puede proceder tanto del campo tecnológico, como del mercado (Slater, 2008). En este segundo caso, las razones de insatisfacción de los clientes son igual de valiosas, o incluso más, que los motivos de satisfacción, ya que ambas constituyen experiencias de la empresa a partir de las cuales se puede aprender (Reichheld, 1996). Por tanto, los fallos en el servicio deben ser vistos como oportunidades para aprender (Nevis *et al.*, 1995) y la capacidad de una empresa para aprender de dichos problemas e impulsar la prestación de servicios mejorados o totalmente nuevos, puede influir sobre sus resultados a largo plazo (La y Kandampully, 2004; Slater, 2008; Vos *et al.*, 2008).

Consideramos pues, que cuando las organizaciones de servicios logran una retroalimentación efectiva desde sus clientes y distribuyen e interpretan colectivamente esta información, entonces aprenden, mejoran sus servicios y/o procesos y desarrollan innovaciones de servicio amparadas en la incorporación activa de la información del cliente al proceso de diseño (Alam, 2006). De esta forma se materializa efectivamente la recuperación proactiva del proceso y del cliente y se plasman todas las posibles sugerencias de los empleados. Un SIRS que no tenga en cuenta el aprendizaje y la innovación derivados de la gestión de los fallos es un sistema incompleto y una respuesta centrada en el entorno exterior de la empresa es una respuesta a medias.

3. Metodología del estudio empírico

Ámbito de estudio y características de la muestra analizada

La presente investigación se ha llevado a cabo en el ámbito de los servicios entre empresas intensivos en conocimiento. Este tipo de servicios se caracterizan por estar basados en los conocimientos y experiencia del proveedor, por su alto grado de adaptación a las necesidades del cliente y por la importancia de la credibilidad del prestador, debido a la complejidad de la actividad y al riesgo percibido por el cliente (Løwendahl, 2005). La estrategia de recuperación del servicio resulta esencial para estas empresas a la hora de mantener su competitividad a largo plazo. La importancia del sector objeto de estudio se ve justificada también porque en los países de la UE este tipo de servicios constituye uno de los sectores que aporta mayor crecimiento al PIB en términos de empleo y contribución (European Monitoring Centre of Change —EMCC—, 2005). Asimismo, las empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento se sitúan entre las más innovadoras en el sector servicios y ejercen una influencia determinante en la capacidad de innovación de sus empresas clientes (Camacho y Rodríguez, 2005), por lo que trasladan un efecto dinamizador y de crecimiento en el conjunto de la economía (Miles, 2005).

Para concretar la población objeto de análisis del estudio empírico se recurrió a la base de datos SABI (actualización enero 2009). En el Cuadro 1 se detallan los códigos CNAE considerados para identificar los sectores de empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento (EMCC, 2005). Dentro del conjunto de empresas que operan en cada uno de estos sectores en todo el territorio nacional, se consideraron entidades con más de diez trabajadores y se aplicó un muestreo aleatorio estratificado para seleccionar una población de 1.587 entidades. En primer lugar, se llamó por teléfono a cada una de las organizaciones seleccionadas con el objetivo de verificar sus datos de contacto, su disponibilidad para participar en estudios académicos, la forma preferida para que les fuese remitida la encuesta utilizada para la recogida de información y la exactitud de los datos referidos al informante clave. De este modo, y debido al cese de actividad de algunas organizaciones, su política de no participación en este tipo de estudios y/o

CUADRO 1

CÓDIGOS CNAE DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO*

CNAE código 72: Servicios informáticos

72.1 Consultoría de hardware
72.2 Consultoría y provisión de software
72.3 Procesamiento de datos
72.4 Actividades relacionadas con bases de datos
72.5 Mantenimiento y reparación de equipos
72.6 Otras actividades

CNAE código 73: Investigación y desarrollo

73.1 Investigación y desarrollo en ingeniería y ciencias naturales
73.2 Investigación y desarrollo en ciencias sociales y humanidades

CNAE código 74: Otras actividades de negocios

74.3 Pruebas y análisis técnicos
74.4 Publicidad
74.5 Tareas de selección y formación de personal
74.8 Miscelánea de actividades de negocios
74.11 Actividades de tipo jurídico
74.12 Consultoría contable
74.13 Investigación de mercados y sondeos de opinión pública
74.14 Actividades de gestión para holding de empresas
74.20 Actividades de ingeniería y arquitectura y consultoría relacionada
74.81 Actividades fotográficas
74.84 Otras actividades

NOTA: * Del listado se han eliminado algunos subsectores al no poder ser considerados estrictamente servicios intensivos en conocimiento, tal y como especifica la información de la EMCC: 74.6 (Actividades de investigación y seguridad); 74.7 (Limpieza industrial); 74.82 (Actividades de envasado); 74.83 (Actividades de secretariado y traducción).
Se indican en cursiva los ámbitos de actividad tratados en la investigación.
FUENTE: EMCC.

que su número de empleados se había reducido por debajo del umbral establecido, finalmente se enviaron por correo postal, correo electrónico o vía fax 1.236 encuestas. El trabajo de campo se llevó a cabo entre mayo y septiembre de 2009. Se consideró oportuno que el informante clave 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 estrategias empresariales (Santos e*t al.*, 2005; Thorpe y Morgan, 2007).

La muestra finalmente obtenida consta de 151 empresas (tasa de respuesta del 12,21 por 100) de las cuales, un 21,85 por 100 pertenece al sector de servicios informáticos (código 72); un 21,19 por 100 son empresas dedicadas a la consultoría de gestión, legal y contable (códigos 74.11, 74.12 y 74.14); un 28,49 por 100 son empresas que realizan consultoría de ingeniería, arquitectura y medioambiente (código 74.20); un 9,27 por 100 realizan consultoría de investigación de mercados, publicidad y selección y formación de personal (códigos 74.13, 74.4 y 74.5); y un 19,21 por 100 son empresas repartidas en otras actividades de negocios (código 74.8). La ausencia en la muestra de empresas correspondientes al sector investigación y desarrollo (código 73) es debida al reducido peso de este sector en la economía española en general (González-López, 2008). En el resto de los epígrafes los porcentajes sectoriales de la muestra son muy similares a los porcentajes poblacionales.

Procedimiento de desarrollo de la escala 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, 2005; 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 pretest mediante entrevistas personales con 14 empresas, a través del cual se analizó: i) la adecuación del concepto

SIRS, y de sus diferentes dimensiones, a la realidad sectorial a analizar, ii) la correspondencia de los ítems considerados con las dimensiones del SIRS propuestas, y iii) 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. Como paso previo, el cuestionario fue pretestado entre una muestra de 25 empresas representativas de los diferentes sectores de servicios profesionales intensivos en conocimiento. Este pretest aconsejó modificar la redacción de algunos atributos. Los ítems finalmente utilizados para medir las dimensiones del SIRS se detallan en el Cuadro 2.

4. Análisis de los datos y resultados

En este apartado se describen los análisis estadísticos realizados para comprobar la fiabilidad y la validez de concepto (convergente y discriminante) de la escala propuesta para medir el SIRS. Con este objetivo, en primer lugar, se calculo el alpha de Cronbach de las diferentes escalas de medida de las dimensiones del SIRS, comprobando que superase en cada caso el valor recomendado de 0,7. Así, se pudo apreciar que la consistencia interna de tres escalas (análisis de fallos, respuesta justa y capacitación de los empleados) mejoraba, en cada caso, con la eliminación de un ítem (marcado en cursiva en la Cuadro 2), por lo que estas variables se omitieron en análisis posteriores. Seguidamente, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio (AFE) con el conjunto de los 26 atributos supervivientes en la escala. El objetivo de este procedimiento es explorar la existencia de una estructura factorial subyacente como la propuesta en este estudio; lo que además permite aplicar con mayor fundamento análisis confirmatorios a los datos disponibles (Pérez-Gil *et al.*, 2000).

En el AFE se utilizó como método de extracción el análisis de componentes principales (ACP) con rotación varimax, exigiendo autovalores mayores que la unidad como criterio para establecer el número de factores. Este procedimiento permitió obtener seis factores distintos, idénticos a los propuestos en el estudio, en los que las cargas factoriales de sus correspondientes variables eran superiores en todos los casos a 0,5 y que, en conjunto, explicaban el 74,30 por 100 de la varianza. Los indicadores como el Test de esfericidad de Bartlett (3811,75, $p < 0.0001$) y el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,90) confirmaron además la calidad del análisis y la adecuación de los datos para estudios confirmatorios.

No obstante, y dado el carácter exploratorio del análisis, con posterioridad se realizaron 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. En el primero de ellos se correlacionaron las seis dimensiones que constituyen el SIRS en aras a determinar la validez convergente y discriminante de las mismas. Los resultados de este análisis, mostrados en el Cuadro 3, permiten corroborar la validez convergente de las diferentes dimensiones, ya que los parámetros lambda estandarizados que relacionan cada variable observada con la latente oscilan entre 0,621 y 0,921 y resultan significativos en todos los casos para un nivel de confianza del 95 por 100. Asimismo, la validez discriminante se constata al certificar que la correlación al cuadrado entre cualquier par de factores es inferior al respectivo AVE de cada uno (Fornell y Larcker, 1981).

Seguidamente, y ante la existencia teórica de un concepto subyacente a los factores de primer orden llamados respuesta rápida, resultado justo, capacitación de los empleados y aprendizaje-innovación, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio de segundo orden con el fin de contrastar si dichos factores convergen en un única dimensión latente denominada respuesta. Los resultados obtenidos corroboran el planteamiento teórico (Cuadro 4): los valores lambda estandarizados se sitúan entre 0,601 y 0,929, siendo significativos en todos los casos para un nivel de confianza del 95 por 100, y los índices de ajuste del modelo alcanzan de nuevo valores satisfactorios.

CUADRO 2

ÍTEMS PARA LA MEDICIÓN DEL CONCEPTO SIRS

Detección de fallos

- Esta empresa dispone de procedimientos para recoger información de los empleados referente a las deficiencias que pueden acontecer durante la prestación del servicio.
- Entregamos encuestas a nuestros clientes en los que les pregunta sobre la existencia de posibles problemas o fallos en los servicios que prestamos.
- Los sistemas de recogida de información de las quejas de los clientes están diseñados de forma que la dirección de la empresa tenga fácil acceso a las mismas.
- Esta empresa dispone de procedimientos claros y explícitos para recoger las quejas de los clientes.
- Cuando un cliente se encuentra con un fallo o problema en la prestación del servicio se enfrenta a un proceso sencillo para comunicarlo a la empresa.

Análisis de fallos

- La información relevante sobre problemas o fallos en los servicios rápidamente se distribuye a todo el personal.
- En la empresa se analiza detenidamente la información recogida sobre problemas o fallos en los servicios.
- El personal participa en el análisis de la información recogida sobre problemas o fallos en los servicios para definir prioridades de mejora del servicio.
- El análisis de los diferentes fallos identificados en la prestación del servicio se realiza de forma conjunta.
- *Tras la detección de fallos esta empresa evalúa cómo rectificar o mejorar los procesos de prestación del servicio.*

Respuesta rápida

- Ante problemas en la prestación del servicio, la empresa procura dar una respuesta rápida al cliente.
- La gestión de las quejas que emite el cliente ante la existencia de un problema con el servicio se efectúa a tiempo.
- Los fallos en la prestación del servicio son solventados de forma rápida.
- Para esta empresa es una prioridad responder inmediatamente ante los fallos del servicio.
- Esta empresa busca siempre rectificar el servicio fallido a la mayor brevedad.

Respuesta justa

- Cuando acontece un fallo de servicio, la empresa reconoce y asume su responsabilidad ante el cliente.
- La empresa cumple los compromisos adquiridos en relación con la rectificación de los errores que se pudiesen cometer en la prestación del servicio.
- *La empresa hace todos los esfuerzos necesarios para solucionar los fallos de servicio que pudiesen acontecer.*
- En las soluciones que esta empresa propone para resolver los fallos que pudiesen ocurrir en la prestación del servicio, se tienen en cuenta las expectativas de los clientes.

Capacitación de los empleados

- Los empleados tienen la discrecionalidad y el poder necesarios para rectificar problemas relacionados con fallos en el servicio.
- La dirección confía en la capacidad de decisión de los empleados para solucionar los problemas que pueda experimentar el cliente con el servicio.
- La dirección de la empresa permite que los empleados tomen decisiones para permitir una rápida solución de los posibles fallos en la prestación del servicio.
- *Nuestros empleados reciben formación específica para gestionar las quejas y reclamaciones de los clientes.*
- Nuestros empleados están capacitados para afrontar la respuesta ante fallos en el servicio.

Aprendizaje-innovación

- A partir del análisis de los fallos en el servicio, la empresa ha desarrollado nuevas ideas sobre servicios y/o procesos que permiten mejorar la satisfacción de los clientes.
- En esta empresa surgen iniciativas para cambiar o variar procesos existentes a partir del análisis de los fallos en el servicio.
- Los cambios necesarios en servicios y/o procesos que se detectan como consecuencia de la presencia de fallos en el servicio son convenientemente gestionados.
- En esta empresa se trata de aprovechar la información que transmiten los clientes con sus quejas para la mejora de los servicios y/o procesos.
- En esta empresa se han desarrollado nuevos servicios y/o procesos a partir de la información proporcionada por los clientes en sus quejas y/o reclamaciones.

NOTA: El análisis de fiabilidad y validez de las escalas aconsejó eliminar los ítems en cursiva.
FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 3

FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS DIMENSIONES DEL CONCEPTO SIRS

Dimensión variables	Parámetros lambda estandarizados	Valor t-robusto	Fiabilidad compuesta	AVE	α de Cronbach	Correlaciones
Detección (F1)			0,900	0,645	0,893	
Detec1	0,673	8,929				
Detec2	0,843	17,051				
Detec3	0,904	16,660				
Detec4	0,879	15,739				F1-F2 - 0,593
Detec5	0,688	8,177				
Análisis (F2)			0,911	0,720	0,910	F1-F3 - 0,252
Anal1	0,779	11,247				F1-F4 - 0,358
Anal2	0,860	11,255				
Anal3	0,893	13,914				F1-F5 - 0,330
Anal4	0,858	13,347				
Respuesta rápida (F3)			0,935	0,741	0,931	F1-F6 - 0,582
Resprap1	0,868	9,887				F2-F3 - 0,497
Resprap2	0,838	11,830				
Resprap3	0,875	11,408				F2-F4 - 0,571
Resprap4	0,830	6,451				F2-F5 - 0,505
Resprap5	0,892	7,812				
Resultado justo (F4)			0,906	0,635	0,814	F2-F6 - 0,704
Resjusto1	0,913	13,199				
Resjusto2	0,828	12,069				F3-F4 - 0,690
Resjusto4	0,621	7,539				F3-F5 - 0,530
Capacitación (F5)			0,876	0,645	0,863	
Capac1	0,648	5,591				F3-F6 - 0,543
Capac2	0,921	11,779				
Capac3	0,908	12,297				F4-F5 - 0,407
Capac5	0,697	8,556				F4-F6 - 0,609
Aprendizaje-innovación (F6)			0,919	0,696	0,918	
Apreninnov1	0,879	11,249				F5-F6 - 0,429
Apreninnov2	0,844	12,021				
Apreninnov3	0,816	11,058				
Apreninnov4	0,804	9,778				
Apreninnov5	0,825	10,501				

χ^2 S-B (284) = 493,6422 ($p < 0,000$) BBNNFI = 0,886 CFI = 0,901 GFI = 0,759 RMSEA = 0,072

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 4

DIMENSIÓN RESPUESTA DEL CONCEPTO SIRS COMO FACTOR DE SEGUNDO ORDEN

Dimensión variables	Parámetros lambda estandarizados	Valor t-robusto
Respuesta rápida (F1)	0,842	8,441
Resprap1.	0,865	—
Resprap2.	0,839	14,100
Resprap3.	0,874	12,084
Resprap4.	0,833	8,226
Resprap5.	0,893	8,914
Resultado justo (F2).	0,774	9,272
Resjusto1	0,929	
Resjusto2	0,828	10,731
Resjusto4	0,618	7,704
Capacitación (F3).	0,611	3,975
Capac1	0,601	—
Capac2	0,919	6,787
Capac3	0,907	6,545
Capac5	0,689	6,935
Aprendizaje-innovación (F4).	0,695	7,989
Apreninnov1	0,880	—
Apreninnov2	0,842	10,661
Apreninnov3	0,813	12,999
Apreninnov4	0,806	9,533
Apreninnov5	0,827	11,634

χ^2 S-B (116) = 229,5274 (p < 0,000) BBNNFI = 0,902
CFI = 0,906 GFI = 0,813 RMSEA = 0,070

FUENTE: Elaboración propia.

Llegados a este punto, la fase siguiente de validación de la escala consistió en determinar la existencia de un factor en el que convergen tres grandes conceptos: detección de fallos, análisis y respuesta, al que denominamos SIRS. Para ello, es preciso mencionar que se ha optado por emplear las medias de las variables observadas que conforman las dimensiones del concepto respuesta o acción, con el objetivo de cumplir el requisito exigido para la ratio parámetros a estimar-número de casos observados disponibles en la base de datos. Asimismo, y de forma previa, se comprobó la existencia de validez convergente y discriminante entre los tres conceptos mencionados (ver Cuadro 5). Como puede observarse, existe validez discriminante entre las tres dimensiones y, a la vez, tras las mismas existe un factor latente que las engloba: el SIRS.

Complementariamente, para verificar la idoneidad de la escala propuesta y dar consistencia a los resultados presentados se ha llevado a cabo una comparación entre dos modelos alternativos para validar la escala SIRS. El primero de ellos consistió en definir el concepto SIRS como un factor de segundo orden subyacente a las seis dimensiones comentadas a nivel teórico. Por su parte, el modelo alternativo definió el constructo SIRS como un factor de segundo orden en el que la dimensión respuesta o acción subyace a las medias de las variables observadas de cada uno de los cuatro componentes de dicho concepto. La comparación entre ambos modelos ha demostrado la superioridad del segundo de ellos, ya que los índices de bondad del ajuste resultaban más elevados y que los indicadores AIC y CAIC alcanzaban un valor más reducido (Bozdogan, 1987; Rudd *et al.*, 2008).

Finalmente, con el objetivo de estudiar la validez nomológica y aportar, así, datos adicionales que permitan reforzar la validez de concepto de la escala propuesta, se analizó la correlación existente entre el SIRS (considerado como una media de sus tres dimensiones principales) y la media de los resultados alcanzados por la empresa en tres tipos de resultados: a) relacionados con sus clientes (satisfacción, lealtad, valor añadido, comunicación...); b) relacionados con sus empleados (satisfacción, comunicación, menor rotación...); y c) rendimiento global (ventas, beneficios y cuota de mercado). Estos análisis muestran la existencia de correlaciones bilaterales positivas y significativas (nivel de confianza del 99 por 100), que oscilan entre 0,35 y 0,61, entre el SIRS y los tres tipos de resultados considerados.

CUADRO 5

VALIDACIÓN DE LA ESCALA SIRS

Fiabilidad y validez de las dimensiones de la escala SIRS

Dimensión variables	Parámetros lambda estandarizados	Valores t	Índice de fiabilidad compuesto	Análisis varianza extraída (AVE)	Correlaciones
Detección (F1)			0,900	0,646	
Detec1	0,674	8,916			
Detec2	0,844	17,045			
Detec3	0,905	16,811			
Detec4	0,876	15,566			
Detec5	0,690	8,181			
Análisis (F2)			0,911	0,720	
Anal1	0,779	11,299			F1-F2 - 0,594
Anal2	0,865	11,490			F1-F3 - 0,532
Anal3	0,892	13,896			F2-F3 - 0,615
Anal4	0,855	13,291			
Respuesta (F3)			0,807	0,515	
Respuesta rápida	0,713	7,242			
Resultado justo	0,731	10,117			
Capacitación	0,615	6,924			
Innovación-aprendizaje	0,801	11,758			

X^2 S-B (62) = 135,1548 (p < 0,000) BBNNFI= 0,906 CFI= 0,925 GFI= 0,810 RMSEA= 0,091

Factor de segundo orden: definición de la escala SIRS

Factor de segundo orden	Dimensiones	Parámetros lambda estandarizados	Valores t	Fiabilidad
Sístema integral de recuperación del servicio (SIRS)	Detección (F1)	0,675	5,239	F, Compuesto= 0,852 AVE= 0,660
	Análisis (F2)	0,849	10,198	
	Respuesta (F3)	0,896	7,987	

χ^2 S-B (63) = 138,8547 (p < 0,000) BBNNFI= 0,904 CFI= 0,922 GFI= 0,806 RMSEA= 0,090

FUENTE: Elaboración propia.

5. Conclusiones, limitaciones, futuras líneas de investigación

Durante años, la recuperación del servicio después de un fallo ha sido planteada por académicos y empresarios como una cuestión esencialmente operativa, centrada en las acciones correctoras y en su impacto sobre el comportamiento del cliente actual. Además, dicha recuperación se concibe como una sucesión y combinación de actos independientes. Sin embargo, la competitividad a largo plazo exige que las empresas de servicios, además del desarrollo de prácticas concretas de recuperación del servicio para compensar al cliente y mantener su nivel de satisfacción y lealtad a largo plazo, desarrollen un siste-

ma de gestión que les permita llevar a cabo la recuperación del servicio de manera proactiva, relacional y, en definitiva, con un enfoque estratégico. De acuerdo con los resultados de este estudio, se pone de manifiesto la posibilidad de desarrollar un sistema de gestión como el descrito en torno a tres dimensiones básicas: detección, análisis y respuesta a los fallos.

Así, el enfoque estratégico debería ser el objetivo prioritario de los responsables de los negocios del sector terciario, ya que en un entorno competitivo como el actual, la búsqueda decidida de la calidad es condición indispensable para el éxito a largo plazo. Dicho enfoque no garantizaría una prestación sin errores, pero sí permitiría a las empresas ir más allá del acto de recuperación en si mismo y superar la visión operativa de la gestión de los fallos. Este planteamiento conlleva asimilar que la gestión de fallos es un proceso continuo, basado en la recopilación y análisis constante de toda la información generada por los fallos, la cual constituye una fuente de aprendizaje para la empresa y permite mejorar la oferta futura. Del mismo modo, desde la perspectiva estratégica cobra mayor valor el enfoque proactivo, aquel desde el que la empresa trata de anticipar los posibles errores futuros también sobre la base de la detección y el análisis precoces. Un resultado justo y ofrecido en el menor plazo posible (respuesta rápida) son dos aspectos fundamentales de la calidad de la relación a largo plazo con el cliente, la cual se ve reforzada si disponemos de empleados formados y capacitados para tratar de prevenir y reaccionar del mejor modo posible ante los fallos.

Teniendo en cuenta que el SIRS es un sistema cohesionado, entendemos que la dimensión de análisis revierte positivamente sobre la recuperación del cliente interno, o de los empleados, ya que colectiviza el reconocimiento de los fallos y hace tangible la disposición a evitarlos (ver Gráfico 1). En este sentido, el análisis, fruto de una filosofía de detección de fallos, puede favorecer la identificación de más errores y reforzar la proactividad de la empresa de servicios. La respuesta reflejada en el sistema integral de recuperación del servicio contempla medidas adoptadas para la mejora en el ámbito externo e interno de la organización. En este sentido, la capacitación y formación de los empleados puede contribuir tanto a su labor de recuperación con los clientes de las empresas de servicios, que reciben una respuesta justa más rápida, como a su actividad en la transmisión del conocimiento acumulado en torno a los fallos para la mejora de la oferta futura. Capacitación y formación permiten, además, la recuperación del empleado como cliente interno puesto que se dispone de capacidad para evitar fallos y tener que afrontar la recuperación del servicio.

Esta investigación constituye un primer esfuerzo para determinar si las empresas de servicios aprovechan la información sobre los fallos para recuperar a sus clientes, recuperar a sus empleados aprender e innovar o si, por el contrario, dicha información está infrautilizada y aislada en un departamento o área concreto de la empresa, conduciendo a un enfoque reactivo y, por fuerza, operativo y transaccional.

El estudio se desarrolla entre empresas de servicios intensivos en conocimiento, las cuales poseen gran importancia en el progreso económico y la competitividad de los países desarrollados. Hoy en día, estas empresas constituyen una fuente relevante de transmisión de innovación y contribuyen en actividades estratégicas para el crecimiento de otros muchos sectores de la economía. Por otra parte, las propiedades de confianza del servicio que prestan, junto con el elevado valor que suele suponer para sus clientes, convierten la gestión de los fallos en un aspecto esencial para la mejora de su competitividad.

Finalmente, el trabajo presenta una serie de limitaciones que es necesario tener en cuenta. Se trata, en primer lugar, de una investigación de corte transversal. Esto hace difícil conocer con certeza si existe posibilidad de que las relaciones identificadas puedan variar o incluso perder su significado con el paso del tiempo. Un estudio longitudinal superaría esta limitación y fortalecería más aún los resultados obtenidos. En segundo lugar, los constructos se miden a partir de las percepciones subjeti-

vas de un único informante, con lo que es posible que se dé un problema de sesgo debido al procedimiento empleado. Finalmente, la escala del SIRS se ha desarrollado y validado en un contexto concreto: empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento. Estas empresas resultan de interés porque, como se ha indicado, contribuyen especialmente al crecimiento del sector servicios y de la economía en general. Al tratarse de empresas intensivas en factor humano este hecho puede favorecer además una mayor tasa del fallos, los cuales es imprescindible recuperar eficientemente debido a las propiedades de confianza que se exigen en este tipo de servicios. También podríamos añadir que las empresas analizadas proporcionan mayoritariamente servicios industriales, ámbito en el que existen menos estudios disponibles en la literatura. No obstante, a pesar de todas estas consideraciones, los resultados alcanzados en este estudio deben de reproducirse en otros contextos para poder generalizarse con mayor solvencia.

Las líneas de investigación futura conllevan contrastar un modelo causal que estudie el efecto del SIRS sobre el clima interno que muestran los empleados, y sobre los resultados de la empresa, tanto los alcanzados con sus clientes, como a nivel global, mediante indicadores financieros y de mercado. También resulta interesante determinar qué tipo de culturas de gestión constituyen un antecedente más eficaz del desarrollo del un sistema integral de recuperación del servicio, así como sus efectos sobre la imagen o el valor de marca de las empresas.

Referencias bibliográficas

[1] ALAM, I. (2006): «Removing the Fuzziness from the Fuzzy Front-end of Service Innovations Through Customer Interactions», *Industrial Marketing Management,* volumen 35, número 4, páginas 468-480.

[2] BOZDOGAN, H. (1987): «Model Selection and Akaike's Information Criterion (AIC): The General Theory and its Analytical Extentions», *Psychometrika,* volumen 52, número 3, páginas 345-370.

[3] BROWN, S. W.; COWLES, D. L. y TUTEN, T. L. (1996): «Service Recovery: its Value and Limitations as a Retail Strategy», *International Journal of Service Industry Management,* volumen 7, número 5, páginas 32-46.

[4] CAMACHO, J. A. y RODRÍGUEZ, M. (2005): «How Innovative are Services? An Empirical Analysis for Spain», *The Service Industries Journal,* volumen 25, número 2, páginas 253-271.

[5] CHANG, H. S. y HSIAO, H. L. (2008): «Examining the Casual Relationship Among Service Recovery, Perceived Justice, Perceived Risk, and Customer Value in the Hotel Industry», *The Service Industries Journal,* volumen 28, número 4, 2008, páginas 513 -528.

[6] COLGATE, M. y NORRIS, M. (2001): «Developing a Comprehensive Picture of Service Failure», *International Journal of Service Industry Management,* volumen 12, número 3, páginas 215-233.

[7] CHURCHILL, G. (1979): «A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs», *Journal of Marketing Research,* volumen 16, páginas 64-73.

[8] DE JONG, A. y DE RUYTER, K. (2004): «Adaptive *versus* Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-managing Teams», *Decision Sciences,* volumen 35, número 3, Summer, páginas 457-491.

[9] DENG, S. y DART, J. (1994): «Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach», *Journal of Marketing Management,* volumen 10, número 8, páginas 725-742.

[10] DEWITT, T. y BRADY, M. K. (2003): «Rethinking Service Recovery Strategies: The Effect of Rapport on Consumer Responses to Service Failure», *Journal of Service Research,* volumen 6, número 2, páginas 193-207.

[11] EAST, R.; HAMMOND, K. y WRIGHT, M. (2007): «The Relative Incidence of Positive and Negative Word of Mouth: A Multi-category Study», *International Journal of Research in Marketing,* volumen 24, número 2, páginas 175-184.

[12] EMCC —EUROPEAN MONITORING CENTRE OF CHANGE— (2005): «The Knowledge-intensive Business Services Sector -what Future?», disponible en: *http://www.eurofound.europa.eu/emcc/sector_futures.htm* (junio, 2010).

[13] FORNELL, C. y LARKER, D. F. (1981): «Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors», *Journal of Marketing Research,* volumen 18, páginas 39-50.

[14] GONZÁLEZ-LÓPEZ, M. (2008): «Políticas de innovación y servicios a empresas intensivas en conocimiento», *Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología y Sociedad,* volumen 10, número 4, páginas 9-18.

[15] GREWAL, D.; LEVY, M. y KUMAR, V. (2009): «Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework», *Journal of Retailing,* volumen 85, marzo, páginas 1-14.

[16] GROSS, G.; CARUSO, B. y CONLIN, R. (2007): A Look in the Mirror: The VOC Scorecard, McGraw-Hill, Nueva York, NY.

[17] HARARI, O. (1992): «Thank Heaven for Complainers», *Management Review,* volumen 81, número 1, páginas 59-60.

[18] HOMBURG, C. y FÜRST, A. (2007): «See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil: A Study of Defensive Organizational Behavior Towards Customer Complaints», *Journal of the Academy of Marketing Science,* volumen 35, número 4, páginas 523-536.

[19] HOMBURG, C. y FÜRST, A. (2005): «How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach», *Journal of Marketing,* volumen 69, número 3, páginas 95-114.

[20] JOHNSTON, R. (2005): «Service Operations Management: from the Roots Up», *International Journal of Operations & Production Management,* volumen 25, número 12, páginas 1298-1308.

[21] JOHNSTON, R. y CLARK, G. (2008): *Service Operations Management,* 3.ª edición, Pearson, Essex.

[22] JOHNSTON, R. y MICHEL, S. (2008): «Three Outcomes of Service Recovery. Customer Recovery, Process Recovery and Employee Recovery», *International Journal of Operations and Production Management,* volumen 28, número 1, páginas 79-99.

[23] KAU, A. K. y LOH, E. W. Y. (2006): «The Effects of Service Recovery on Consumer Satisfaction: A Comparison Between Complainants and Non-complainants», *Journal of Services Marketing,* volumen 20, número 2, páginas 101-111.

[24] KARATEPE, O. M. (2006): «The Effects of Selected Antecedents on the Service Recovery Performance of Frontline Employees», *The Service Industries Journal,* volumen 26, número 1, páginas 39-57.

[25] LA, K. V. y KANDAMPULLY, J. (2004): «Market Oriented Learning and Customer Value Enhancement Through Service Recovery Management», *Managing Service Quality,* volumen 14, número 5, páginas 390-401.

[26] LIN, W. B. (2010): «Relevant Factors that Affect Service Recovery Performance», *The Service Industries Journal,* volumen 30, número 6, páginas 891-910.

[27] LØWENDAHL, B. R. (2005): *Strategic Management of Professional Service Firms,* Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

[28] MARTÍNEZ-TUR, V.; PEIRÓ, J. M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente,* Síntesis, Madrid.

[29] MCCOLLOUGH M. A.; BERRY, L. L. y YADAV, M. S. (2000): «An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery», *Journal of Service Research,* volumen 3, número 2, páginas 121-137.

[30] MENOR, L. J. y ROTH, A. V. (2007): «New Service Development Competence in Retail Banking: Construct Development and Measurement Validation», *Journal of Operations Management,* volumen 25, número 4, páginas 825-846.

[31] MICHEL, S.; BOWEN, D. y JOHNSTON, R. (2009): «Why Service Recovery Fails: Tensions Among Customer, Employee, and Process Perspectives», *Journal of Service Management,* volumen 20, número 3, páginas 253-273.

[32] MILES, I. (2005): «Knowledge Intensive Business Services: Prospects and Policies», *Foresight,* volumen 7, número 6, páginas 39-63.

[33] MILLER, J. L.; CRAIGHEAD, C. W. y KARWAN, K. R. (2000): «Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation», *Journal of Operations Management,* volumen 18, número 4, páginas 387-400.

[34] NEVIS, E.; DIBELLA, A. y GOULD, J. (1995): «Understanding Organizations as Learning Systems», *Sloan Management Review,* volumen 36, número 2, páginas 73-85.

[35] NONAKA, I. (1991): «The Knowledge-creating Company», *Harvard Business Review,* volumen 69, número 6, páginas 96-104.

[36] PARASURAMAN, A. (1997): «Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value», *Journal of the Academy of Marketing Science,* volumen 25, número 2, páginas 154-161.

[37] PÉREZ-GIL, J. A.; CHACÓN MOSCOSO, S. y MORENO RODRÍGUEZ, R. (2000): «Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez», *Psicothema,* volumen 12, suplemento número 2, páginas 442-446.

[38] REICHHELD, F. F. (1996): «Learning from Customer Defections», *Harvard Business Review,* marzo-abril, páginas 56-69.

[39] REICHHELD, F. F. y SASSER, W. E. Jr. (1990): «Zero Defections: Quality Comes to Services», *Harvard Business Review,* volumen 68, número 5, páginas 105-111.

[40] REYNOLDS, K. L. y HARRIS, C. L. (2009): «Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination», *Journal of Retailing,* volumen 85, número 3, páginas 321-335.

[41] RÍO-LANZA, A. B.; VÁZQUEZ-CASIELLES, R. y DÍAZ-MARTÍN, A. M. (2009): «Satisfaction with Service Recovery: Perceived Justice and Emotional Responses», *Journal of Business Research,* volumen 62, número 8, páginas 775-781.

[42] RUDD, J. M.; GREENLEY, G. E.; BEATSON, A. T. y LINGS, I. N. (2008): «Strategic Planning and Performance: Extending the Debate», *Journal of Business Research,* volumen 61, número 2, páginas 99-108.

[43] SANTOS, M. L.; SANZO, M. J.; ÁLVAREZ, L. I. y VÁZQUEZ, R. (2005): «Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance», *Industrial Marketing Management,* volumen 34, número 3, páginas 187-202.

[44] SCHIBROWSKY, J. A. y LAPIDUS, R. S. (1994): «Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Com-

plaints», *Journal of Consumer Marketing,* Volumen 11, número 1, páginas 15-26.

[45] SCHNEIDER, B. y BOWEN, D. E. (1995): *Winning the Service Game,* Harvard Business School, Boston, MA.

[46] SCHOEFER, K. y ENNEW, C. (2005): «The Impact of Perceived Justice on Consumer Emotional Responses to Service Complaints Experiences», *Journal of Services Marketing,* volumen 19, número 5, páginas 261-270.

[47] SINGH, J. (1990): «Voice, Exit and Negative Word-of-mouth Behaviours: An Investigation Across Three Service Categories», *Journal of the Academy of Marketing Science,* volumen 18, número 1, páginas 1-15.

[48] SLATER, S. (1997): «Developing a Customer Value-based Theory of the Firm», *Journal of the Academy of Marketing Science,* volumen 25, número 2, páginas 162-167.

[49] SLATER, S. (2008): «Learning How to be Innovative», *Business Strategy Review,* volumen 19, número 4, páginas 46-51.

[50] 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,* volumen 1, número 1, páginas 65-81.

[51] 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,* volumen 36, número 3, páginas 356-372.

[52] 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,* volumen 40, número 1, páginas 165-185.

[53] SPRENG, R. A.; HARRELL, G. D. y MACKOY, R. D. (1995): «Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions», *Journal of Services Marketing,* volumen 9, número 1, páginas 15-23.

[54] TAX, S. S. y BROWN, S. W. (1998): «Recovering and Learning from Service Failure», *Sloan Management Review,* volumen 40, número 1, páginas 75-89.

[55] THORPE, E. R. y MORGAN, R. E. (2007): «In Pursuit of the Ideal Approach to Successful Marketing Strategy Implementation», *European Journal of Marketing,* volumen 41, número 5/6, páginas 659-677.

[56] VARELA-NEIRA, C.; VÁZQUEZ-CASIELLES, R. e IGLESIAS-ARGÜELLES, V. (2008): «The Influence of Emotions on Customer's Cognitive Evaluations and Satisfaction in a Service Failure and Recovery Context», *The Service Industries Journal,* volumen 28, número 4, páginas 497-512.

[57] VAERENBERGH, Y. V.; LARIVIÈRE, B. y VERMEIR, I. (2009), «Assessing the Additional Impact of Process Recovery Communications on Customer Outcomes: A Comprehensive Service Recovery Approach», *Working Paper 2009/583,* Faculteit Economie En Bedrijfskunde, Universiteit Gent. Disponible en: *http://157.193.52.32/nl/Ondz/WP/Papers/wp_09_583.pdf*

[58] VOS, J. F. J.; HUITEMA, G. B. y DE LANGE-ROS, E. (2008): «How Organisations can Learn from Complaints», *TQM Journal,* volumen 20, número 1, páginas 8-17.

[59] WEBSTER, C. y SUNDARAM, D. S. (1998): «Service Consumption Critically in Failure Recovery», *Journal of Business Research,* volumen 41, número 2, páginas 153-159.

[60] WIRTZ, J. y BATESON, J. E. G. (1999): «Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm», *Journal of Business Research,* volumen 44, número 1, páginas 55-66.

[61] 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,* volumen 15, número 2, páginas 150-166.

[62] WOODRUFF, R. (1997): «Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage», *Journal of the Academy of Marketing Science,* volumen 25, número 2, páginas 139-153.

En el próximo número de
Información Comercial Española. Revista de Economía

Asia central en el marco de la economía global

Marlene Laruelle y Sébastian Peyrouse	Asia Central en el marco de la economía global
Carmen de la Cámara	La transición económica 20 años después
Jorge Alvar	Relaciones económico-comerciales España-Asia Central
Albert Puig	La IDE en Asia Central y la CEI, un análisis comparativo
Antonio Sánchez	Relaciones Rusia-Asia Central
Clara García	Relaciones China-Asia Central
Aurèlia Mañé	Escenarios energéticos en Asia Central de la exportación de energía a la producción local
Mar Campins y Jaume Saura	Agua, medio ambiente y sostenibilidad
Miguel Ángel Pérez	La geoeconomía de Asia Central y el «gran juego»
Laura Huici	El marco institucional regional y gobernanza
	Coordinadora: **Aurelia Mañé**

Últimos números publicados:

Aspectos territoriales del desarrollo: presente y futuro

La internacionalización de la empresa española en perspectiva histórica

La primera crisis global: procesos, consecuencias y medidas

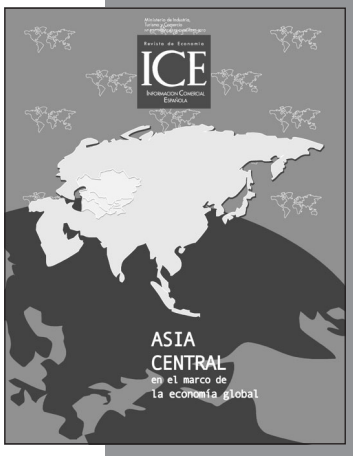
El comercio internacional como motor de la recuperación

Mujeres y economía

Financiación al comercio exterior

Retos económicos derivados de la inmigración en España

Crisis financiera y arquitectura financiera internacional

Números en preparación:

Integración en Latinoamérica