



UNIVERSIDAD  
ICESI

---

Percepción Organizacional, Legitimidad Pragmática y  
Recuperación del Servicio en Plataformas Digitales

Autores:

Luisa María Pineda Solarte

Isabella Oviedo Rivera

Tutor:

Juan Manuel González Sánchez

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Mercadeo Internacional y Publicidad

Santiago de Cali

Percepción Organizacional, Legitimidad Pragmática Y

Recuperación del Servicio en Plataformas Digitales

Autores:

Luisa Maria Pineda Solarte

Isabella Oviedo Rivera

Director del proyecto

Juan Manuel González Sánchez

Facultad De Ciencias Administrativas y Económicas

Mercadeo Internacional y Publicidad

Santiago De Cali

2022

## Tabla de contenido

1. Abstract	5
2. Resumen	7
3. Justificación	9
4. Objetivos general y específico	10
5. Marco Teórico	11
5.1 Servicios compartidos	11
5.2 Recuperación de servicio	12
5.3 Organizational Perception Management	14
5.4 Legitimidad	15
5.5 Legitimidad Pragmática	16
6. Hipótesis y variables	17
6.1 Hipótesis uno	17
6.2 Hipótesis dos	18
6.3 Hipótesis tres	19
6.4 Hipótesis cuatro	20
7. Categoría de análisis	20
7.1 Definición de variables	20
7.1.1 Variables independientes.	20
7.1.2 Variables dependientes.	21
8. Muestra	21
9. Método	23

9.1 Enfoque	23
9.2 Tipo de investigación	23
9.3 Diseño experimental	23
9.4 Desarrollo del escenario	24
9.5 Técnica	26
10. Resultados	26
10.1 Análisis factorial	26
10.2 Análisis exploratorio	27
11. Conclusiones	31
12 Anexo	32
12.1 Anexo 1	32
12.2 Anexo 2	32
13. Referencias	32

## 1. Abstract

Service recovery has been widely studied in terms of several variables. This degree project questions the validity and practicality of service recovery on the perception of organizational pragmatic legitimacy considering the roles of digital platforms. The main objective is to determine whether the current strategy (existing or not) to remedy service delivery failure has a positive or negative effect on the mentioned variable in consumer perception. For this reason, theoretical concepts such as shared services, service recovery, organizational perception management and pragmatic legitimacy were created.

A theoretical development was made to link the four research variables and the surveys, which are: Hypothesis 1 "The lack of service recovery has a negative impact on the perception of organizational legitimacy towards the company providing the service"; Hypothesis 2, "Positive consumer behavior towards organizational legitimacy was obtained given the recovery of paid services"; Hypothesis 3, "Consumers' positive perception of the service provider company's legitimacy is higher when faced with service recovery through an apology than when faced with compensation earned in advance" and Hypothesis 4, "Consumers have a positive perception of the service provider company's legitimacy with an apology + compensation vs. a response achieved by compensation or only an apology" in terms of service recovery.

Also, the four proposed hypotheses were to be accepted or rejected using a 2x2 Semi-empirical design; in addition, the study of the variables was conducted using exploratory factor analysis and analysis of variance. This paper sets out the theoretical framework, including recommended methods for further research and development, as part of a larger project.

**Keywords:** Pragmatic legitimacy, organizational perception, service recovery, digital platforms, exploratory factor analysis.

## 2. Resumen

La recuperación del servicio ha sido ampliamente estudiada en términos de diversas variables. Este proyecto de grado cuestiona la validez y practicidad de la recuperación de servicios en la percepción de la legitimidad pragmática organizacional considerando los roles de las plataformas digitales. El objetivo principal es determinar si la estrategia actual (existente o no) para remediar el fallo de la prestación de servicios tiene un efecto positivo o negativo sobre la variable mencionada en la percepción del consumidor. Por esta razón, se crearon conceptos teóricos como servicios compartidos, recuperación de servicios, gestión de la percepción organizacional y legitimidad pragmática.

Se realizó un desarrollo teórico para vincular las cuatro variables de investigación y las encuestas, las cuales son: Hipótesis 1 “La falta de recuperación del servicio incide negativamente en la percepción de legitimidad organizacional hacia la empresa prestadora del servicio”; Hipótesis 2, “Se obtuvo un comportamiento positivo de los consumidores hacia la legitimidad organizacional dada la recuperación de los servicios pagados”; Hipótesis 3 “La percepción positiva de los consumidores sobre la legitimidad de la empresa prestadora de servicios es mayor cuando se enfrentan a la recuperación del servicio a través de una disculpa que cuando se trata de una compensación ganada por adelantado” e Hipótesis 4 “Los consumidores tienen una percepción positiva de la legitimidad de la empresa prestadora de servicios con una disculpa + compensación vs. una respuesta lograda por compensación o solo una disculpa” en términos de recuperación del servicio.

Asimismo, las cuatro hipótesis propuestas debían aceptarse o rechazarse utilizando un diseño Semi empírico 2x2; además, el estudio de las variables se realizó utilizando análisis factorial exploratorio y el análisis de varianza . Este documento establece el marco teórico, incluidos los métodos recomendados para una mayor investigación y desarrollo, como parte de un proyecto más amplio.

**Palabras claves:** Legitimidad pragmática, percepción organizacional, recuperación del servicio, plataformas digitales, análisis factorial exploratorio.



### 3. Justificación

Existe variedad de casos en los que, durante la prestación de un servicio, se presenta una falla. Este tipo de situaciones suelen generar malestar e incomodidad y hacer que la percepción de la marca en la mente del consumidor cambie dependiendo de la estrategia de recuperación de servicio utilizada. Por esto mismo, la mayoría de las organizaciones deben tener en mente que más que realizar una venta se debe brindar una experiencia al consumidor que abarca el antes, durante y después del proceso de venta. De ahí que resulte importante tener conocimiento de las estrategias que se puedan aplicar en el momento en que se presente una falla en el servicio, esto con el fin de evitar una mala experiencia para el consumidor.

Factores como la percepción organizacional y legitimidad pragmática son esenciales para evaluar un buen manejo de las estrategias de recuperación de servicio. La legitimidad de una organización se ve afectada de manera positiva o negativa por la percepción que se genere en el consumidor después de la venta de un producto o prestación de servicio. Por lo tanto, es importante explorar a profundidad cómo se comportan estas variables en el consumidor y qué repercusión tienen en la organización, para de esta manera evaluar el buen uso de las estrategias empleadas actualmente en la recuperación de una falla en el servicio.

Ahora bien, estas estrategias pueden variar según la forma en la que los servicios son ofrecidos, en este caso en las plataformas digitales, donde la percepción organizacional y la legitimidad pragmática puede verse reflejada mediante la responsabilidad, ya que no solo cae en una persona, sino que también pueden estar involucrados los proveedores.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Establecer un proyecto marco que sirva como base para investigar el efecto que la recuperación del servicio tiene tanto en la percepción como en la legitimidad pragmática y en plataforma digitales.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Establecer el terreno y el lenguaje base para el desarrollo del proyecto, a partir de una revisión y documentación de los referentes teóricos sobre la recuperación del servicio en plataformas digitales, la percepción y la legitimidad pragmática.
- Llevar a cabo un desarrollo teórico que permita soportar la formulación de hipótesis interrelaciones entre las teorías de la recuperación del servicio y la percepción y la legitimidad pragmática.
- Construir un desarrollo teórico que lleva a formular hipótesis que reflejen las interrelaciones sugeridas entre las teorías de la recuperación del servicio en las plataformas digitales, la percepción y la legitimidad pragmática.
- Formular un marco metodológico que incluya una definición de variables y un modelo experimental para validar las hipótesis.

## 5. Marco teórico

Mediante las variables establecidas que se llevarán a cabo para la investigación, haremos uso de fuentes y referencias para profundizar en los términos y significados. Para esto, explicaremos lo que son los servicios compartidos, la recuperación del servicio y la gestión de percepción organizacional y legitimidad.

### 5.1. Servicios compartidos

Según Lina Mercedes Marín Marín (2016), “Los centros de servicios compartidos son un soporte que brinda soluciones, optimiza procesos, perfecciona modelos de negocio, reduce costos y errores” (p.7), cuando hay un fallo en los servicios dentro de una organización, se necesita evaluar cómo esta se debe comportar con el consumidor o como el consumidor reacciona; debido a que, como Kim (2022) dice, “En un modelo de servicio compartido P2P, tres actores diferentes que crean relaciones triádicas participan en el proceso de prestación de servicios: un proveedor de plataforma (PP), un proveedor de servicios de pares (PSP) y un cliente” (p.1).

Explicaremos esta conceptualización mediante un ejemplo de lo que es el modelo P2P. Dentro del modelo P2P, encontramos un caso que permite evidenciar el rol de estos proveedores de servicio, tal como lo hace Airbnb (PP) que proporciona un servicio de plataforma donde los clientes pueden entrar un tipo de alojamiento y un anfitrión (PSP) es el que proporciona su lugar privado a estos clientes. A diferencia de los servicios tradicionales, en los que los clientes se dirigen directamente con un solo objeto (empresa

de servicios) a la vez. Además, trae complejidad a los clientes, tales como, "¿Con quién debo quejarme y pedir que se resuelva el problema?" cuando ocurre una falla en el servicio (Kim, 2022, p.1).

A continuación, pasaremos a ver lo que es la recuperación del servicio y en qué consiste.

## **5.2. Recuperación del Servicio**

Una falla en el servicio se presenta cuando la prestación de este no resulta de la manera esperada. Es común que existan errores en la prestación de un servicio, tal como lo dicen Azab y Clark (2017):

...las fallas del servicio son una parte indeseable pero inevitable del negocio". Así mismo, para hacer frente a estas situaciones se acude a la recuperación del servicio, que según Michel y Meuter (2008) "...es una estrategia para limitar el daño causado por un fallo del servicio". (p. 63)

Igualmente, "la recuperación del servicio implica aquellas acciones diseñadas para resolver problemas, alterar las actitudes negativas de los consumidores insatisfechos y finalmente retener a estos clientes" (Miller, Craighead, & Karwan, 2000, p.2 ). Por lo mismo, la importancia de la recuperación del servicio radica en el objetivo final de un proveedor de servicios de retener a los clientes existentes, pues resulta menos costoso que atraer nuevos. Además, "la compensación de las fallas de servicio se ha identificado como una de las estrategias clave para retener a los clientes y lograr la lealtad de estos" (Johnson et al., 2001, p.115).

Según Wong (2004) la recuperación del servicio es de suma importancia e influye en la percepción de los consumidores; ya que al realizar un buen proceso de gestión hacia los clientes que tienen una mala imagen de una empresa, podría llegar a que sean fieles a ella. Por otro lado, Wong también menciona que la recuperación del servicio no solo permite que los clientes enfadados se vuelvan leales, sino que también tiene un alto potencial de generar mayor voluntad que si las cosas han sido sin problema en primer lugar (p. 957).

Por otra parte, algunos autores encuentran diversos tipos de fallas en el servicio que requieren a su vez distintas acciones de recuperación, como lo explican Hoefler y Green (2016) “...las fallas de resultado se recuperan mejor mediante una compensación y las fallas de proceso se recuperan mejor mediante una disculpa” (p. 136). Esto, nos indica entonces que la recuperación del servicio no es un proceso rígido en el que se siga siempre un procedimiento, sino que responde más bien a un proceso cambiante que depende del tipo de falla y de cliente. Del mismo modo, los autores establecen tres fases en el proceso de recuperación del servicio: la fase de pre-recuperación, la fase de recuperación inmediata y la fase de recuperación de seguimiento (Miller et al., 2000). En ese sentido, Van Vaerenbergh, Varga, De Keyser, & Orsingher (2019) dicen que la fase previa a la recuperación del servicio abarca un periodo de tiempo delimitado entre el conocimiento inicial de un fallo del servicio y el reporte de este. El proceso continúa con la fase de recuperación que comienza con las acciones de reconocimiento entre las partes y termina cuando se logra una recuperación del servicio o los clientes desisten de la misma debido a la no respuesta por parte de la organización. Finalmente, se presenta la fase post-recuperación en la cual los clientes evalúan su experiencia frente al suceso anterior. Uno de los puntos que tuvimos en cuenta para profundizar en la recuperación de servicio, lo evidenciamos en la gestión de la percepción organizacional como veremos posteriormente.

### 5.3. Gestión de la percepción organizacional

La gestión de la percepción organizacional resulta un tema de alta relevancia en el desarrollo de la imagen de cualquier organización, pues se centra en el manejo de la manera en que el público percibe a la organización como tal. Según Elsbach (2003) “la gestión de la percepción institucional implica acciones diseñadas y llevadas a cabo por los portavoces en la organización para influir en la percepción que el público tiene de la organización” (p. 300). Usualmente, se presentan problemas de imagen en las organizaciones debido a distintos factores. Como lo dice Kimberly D. Elsbach en su libro “Organizational Perception Management” (2003), el fenómeno de la gestión organizacional no es nuevo, pues se puede encontrar información de este en los relatos históricos de la iglesia Católica Romana y las universidades de la antigua Grecia en donde el manejo de la percepción organizacional se hacía necesario ante problemas de legitimidad y apariencia después de escándalos o accidentes. Así pues, el manejo de la percepción organizacional está diseñada para influir en la percepción de los consumidores hacia la organización como una entidad (Tax y Brown, 2000.)

La gestión de la percepción organizacional o como es conocida por sus siglas en inglés OPM (*Organizational Perception Management*), ha sido caracterizada como el mantenimiento del estatus público de una organización. De ahí que haga su aparición antes, durante o después de algún evento controversial y que se enfoque en el cuidado de la imagen de la organización (Kellison, Bass, Lovich & Bunds, 2015). Elsbach (2003) establece entonces cuatro componentes claves que hacen parte de la naturaleza de este fenómeno, se trata de las percepciones de la

organización, las acciones o tácticas, los voceros organizacionales y, finalmente, las audiencias organizacionales (p305).

Por otro lado, según la teoría de la gestión de la percepción organizativa (Elsbach, 2003) tras una situación negativa o amenazante, una organización puede dar dos tipos diferentes de respuestas a través de los voceros según la plataforma de comercio electrónico: (1) una respuesta acomodaticia, en la que la empresa reconoce lo sucedido, se disculpa por ello y declara las medidas que se tomarán al respecto como la disculpa o la compensación; o (2) una respuesta defensiva, en la que la organización no se hace responsable de sus actos y actúa de manera desinteresada (p.309).

Por último, uno de los puntos a considerar en la recuperación de servicio es la legitimidad como se explicará a continuación.

#### **5.4. Legitimidad**

La legitimidad organizacional se perfila como un elemento esencial en el desarrollo de la organización. Esta es definida por Elsbach (2003) como “...una percepción o suposición generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, apropiadas o no apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (p.311 ). Resulta sustancial puesto que “las organizaciones legítimas y sus líderes son percibidas como más dignas, ... más significativas, más predecibles y confiables que las organizaciones ilegítimas” (Suchman, 1995, en Suddaby, Bitektine y Haack, 2017, p.469). De igual forma, hay quienes ven la legitimidad delimitada en tres diferentes aspectos como propiedad, como un proceso y por último como una percepción (Suddaby et al. 2017). La legitimidad como propiedad

hace referencia a la legitimidad como algo que se posee en las empresas como un recurso operativo. Por otro lado, la legitimidad vista como un mecanismo se centra en los procesos que se realizan para mantener y construir dicha legitimidad. Ahora bien, la legitimidad vista como una percepción hace referencia a cuando la legitimidad está presente como un juicio o evaluación personal sobre la idoneidad de un objeto propio de legitimidad.

Tanto para los clientes fieles como para posibles consumidores es fundamental cómo se percibe y qué tan deseable es la legitimidad de la marca. Entre mejor se percibe, mayores preferencias favorables tendrá. Además, investigaciones anteriores en marketing sugieren que una mayor legitimidad percibida produce múltiples beneficios para las empresas o marcas, tales como mayores intenciones de compra (Arnold et al., 1996; Chaney et al., 2016). Es por eso que las organizaciones utilizan su propia legitimidad como un medio para atraer y mantener clientes fieles y también para recibir apoyo de parte de otras empresas, ya que esta influye de manera directa en el desempeño y prestigio de la organización (Chaney D, Lunardo R, Bressolles G, 2016). Cuando una organización pone en tela de juicio su legitimidad, el apoyo público y la imagen positiva de los medios de la organización puede disminuir (Marcus y Goodman, 1991).

### **5.5 Legitimidad pragmática**

Para nuestro trabajo, nos basaremos en la legitimidad pragmática, la cual explicaremos a continuación. “La legitimidad pragmática se basa en los cálculos de interés propio de los públicos más inmediatos. Según la dimensión pragmática, la legitimidad será atribuible a una organización en la medida en que los miembros del público perciban que se benefician de las actividades de la organización” (Castelló y Lozano, 2011, p.29).



## **6. Hipótesis y variables**

La recuperación del servicio se constituye como una herramienta que le permite a las organizaciones recuperar la relación con el cliente y, por ende, trabajar en la mejora de su percepción y legitimidad. Como nos dicen Shin y al. “En el entorno empresarial cada vez más competitivo, es imperativo que las organizaciones respondan eficazmente a los incidentes de fallas del servicio para mantener buenas relaciones con los clientes y proteger su reputación”(2018). Reputación que afecta directamente la legitimidad de una organización y la percepción que se tiene de la misma, que como lo dicen Matos y al “Las fallas en el servicio a menudo se asocian con la insatisfacción del cliente, el boca a boca negativo y el comportamiento de cambio del cliente” (2009). De ahí que se pueda asumir que ante una falla en el servicio que no sea seguida por una recuperación sea más probable una afectación tanto de la legitimidad de la organización como de la percepción. Esto, lleva a formular las siguientes hipótesis:

### **6.1 Hipótesis uno**

- A) 1-B La falta de recuperación de servicio afecta la legitimidad organizacional percibida por una persona sobre la empresa prestadora del servicio de manera negativa

Las fallas en el servicio pueden ser recuperadas de distintas maneras, pero las más utilizadas y efectivas son la recuperación del servicio por medio de compensación y por medio de una disculpa. En este apartado, es de interés la recuperación de servicio por medio de compensación que se centra en proporcionar recursos utilitarios en forma de compensación a las

personas que han presentado una falla en el servicio, estos pueden ser descuentos, reembolsos, vales, entre otros que buscan mitigar la pérdida que tuvo el cliente (Shin et al., 2018). En consecuencia, se plantea que la compensación es una estrategia de recuperación que permite mejorar tanto la percepción organizacional como la legitimidad. Como lo dice Shin et al, “La recuperación económica ofrece a los clientes los beneficios más directos y tangibles por sus pérdidas y / o inconvenientes sufridos y está dirigida a mejorar la percepción de los clientes de la justicia distributiva después de un incidente de falla del servicio”. La compensación se formula entonces como una herramienta efectiva y significativa que lleva a formular la siguiente hipótesis:

## **6.2 Hipótesis dos**

2-B Ante una recuperación de servicio con compensación, se obtiene un comportamiento positivo del consumidor respecto a la legitimidad organizacional

Además de la compensación, se presentan las disculpas como una de las estrategias de recuperación del servicio. Se puede decir que “la recuperación del servicio por medio de una disculpa o explicación hace énfasis en una recuperación emocional con el consumidor”(Bitner, n.d.). Investigaciones previas muestran que los consumidores están más inclinados a perdonar las transgresiones de las marcas después de recibir una disculpa (Riek & DeWit, 2018). Es por esto por lo que se plantea la idea de que una recuperación de servicio por medio de una disculpa genera una reacción positiva superior sobre el consumidor que cuando se recupera el servicio por

medio de compensación. Así mismo establecen (Bitner, n.d.), cuando mencionan que se debe tener precaución al momento de proporcionar una compensación con ausencia de disculpa debido a que el consumidor puede llegar a percibir la empresa como culpable y por lo tanto generar una percepción negativa. De ahí que se formulen las siguientes hipótesis:

### **6.3 Hipótesis tres**

- A) 3-B Ante una recuperación de servicio por medio de una disculpa, se obtiene una percepción positiva de la legitimidad de la empresa prestadora del servicio por parte del consumidor en mayor grado que cuando se ofrece una compensación

En diferentes situaciones, donde se puede evidenciar una falla en el servicio se puede identificar de manera inmediata una molestia generada en el consumidor. Según Bunker & Ball, la ausencia de las estrategias implementadas para la recuperación del servicio: disculpa y compensación, están estrechamente relacionadas con el rencor del cliente, intenciones de venganza, y comportamiento de represalia(2008). De igual manera, Gu & Ye afirman que una recuperación del servicio con disculpa logra comunicar valores internos de la empresa como cortesía, preocupación y esfuerzo que realiza después de presentarse una falla en el servicio (2014). Como mencionan (Liu et al., 2019; Wei et al., 2020) una disculpa podría mejorar la evaluación de los consumidores sobre la empresa “Según la teoría del intercambio social, una disculpa re asigna la estima como recurso social clave en una relación de intercambio” (Gu & Ye, 2014). En segundo lugar, una recuperación del servicio con compensación logra mostrar a la

empresa como una organización benevolente e interesada por los consumidores. Se puede observar que las estrategias de recuperación del servicio logran diferentes efectos en los consumidores sobre la percepción de la empresa, es así como se permite formular la siguiente hipótesis:

#### **6.4 Hipótesis cuatro**

- A) 4-B Ante una recuperación de servicio por medio de una disculpa + compensación, se obtiene una percepción positiva de la legitimidad de la empresa prestadora del servicio por parte del consumidor superior a la respuesta obtenida por medio de solamente una compensación o una disculpa.

### **7. Categoría de análisis**

#### **7.1 Definición de variables**

Las variables por analizar dentro de la investigación se dividen en variables dependientes y variables independientes las cuales se busca medir de la siguiente manera:

##### ***7.1.1 Variables independientes.***

Se plantean como variables independientes las estrategias de recuperación del servicio (disculpa y compensación) o su ausencia absoluta

- Tipo de recuperación de servicio por medio de una disculpa, una compensación, una compensación y disculpa y la ausencia de estas dos.

### ***7.1.2 Variables dependientes.***

Se plantean como variables dependientes tanto la percepción como legitimidad organizacional que tiene el consumidor ante una falla en el servicio.

- Percepción organizacional
- Legitimidad organizacional
- Legitimidad pragmática

Como herramienta digital de apoyo a las actividades docentes, se exploró el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la creación y uso de formularios elaborados con Google Forms, se establece la escala de Likert que es uno de los tipos de escalas de medición cualitativa utilizados principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado. Por lo tanto, para medir estas variables (dependientes e independientes) se recomienda hacer uso de esta herramienta de medición.

## **8. Muestra**

Las personas que participaron en este experimento fueron estudiantes de la Universidad Icesi, cada uno contestó un solo tipo de encuesta de manera aleatoria; con un total de 427 estudiantes encuestados. El tamaño de esta muestra, tal como se observa en la Tabla X, permite correr nuestro estudio con un poder estadístico de 0,830 (83%) con un nivel de significancia de 0,05.

Tabla X

**Tabla de Análisis de potencia**

	N	Potencia real <sup>b</sup>	Potencia	Probar supuestos	
				Desviación estándar	Tamaño de efecto
Prueba para la media <sup>a</sup>	4	.830	.8	1,12	2,223

a. Prueba bilateral.

b. Se basa en la distribución t no central.

La potencia estadística, según Bartlett, Edmunds, Belpaeme y Thill (2022), es la capacidad de una prueba para rechazar correctamente la hipótesis nula, siendo el 80% el nivel mínimo de potencia más comúnmente aceptado. En este orden de ideas, una potencia del 83% en este estudio significa que la prueba tiene una probabilidad del 83% de detectar diferencias de un tamaño de efecto dado, si es que tales diferencias existen. Dado que el poder está relacionado con el tamaño de la muestra, de modo tal que una muestra más grande incrementa el poder, es posible decir que la muestra de este estudio es lo suficientemente grande como para no rechazar de forma errada la hipótesis nula u obtener un falso negativo (error tipo II) (Sawilowsky y Blair, 1992).

Por un lado, se evidenció que en el género que más respondió estas encuestas fue de 239 mujeres con un 56%, seguido de 179 hombres con un 42%, Otro género 8 con 2% personas y 1 prefiero no decirlo con 1%. Por otro lado, se les preguntó a todos los estudiantes desde el semestre primero al noveno y, se evidenció que los semestres que más respondieron fueron de noveno con un 19% y octavo 13%. Además, se preguntó el diferente tipo de estrato desde el uno al seis y, se encontró que los estudiantes de estrato cinco con 36% y cuatro con 25% fueron los que más respondieron estas encuestas.

## 9. Método

**9.1 Enfoque:** Las variables que se utilizarán para efectos de la investigación serán de naturaleza cualitativa.

**9.2 Tipo de investigación:** Diseño experimental, se aplican experimentos "puros", entendiendo por tales los que reúnen tres requisitos fundamentales: 1) Manipulación de una o más variables independientes; 2) Medir el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente ; y 3) Validez interna de la situación experimental.

**9.3 Diseño experimental:** Desde una perspectiva organizacional y de legitimidad pragmática y con el fin de mejorar las estrategias de recuperación de servicio en plataformas digitales o servicios compartidos, en este caso, la compensación, la disculpa, la compensación + disculpa o la ausencia de estas dos. Con base en el diseño experimental planteado en el capítulo 6 del libro *Functionality, intentionality and morality* (Keefe et al., 2007) se decide ejecutar un diseño cuasiexperimental de 2x2 a través de una encuesta virtual. Se plantea como variables independientes las estrategias de recuperación de servicio (disculpa, compensación, disculpa + compensación y ausencia de las dos) que ante su presencia afectan directamente las variables dependientes. De ahí que, el diseño de 2x2 permita plantear cuatro escenarios posibles para el juego de roles: (1) ausencia de recuperación del servicio, (2) presencia de recuperación por medio de compensación solamente, (3) presencia de recuperación por medio de disculpa solamente, (4) presencia de recuperación por medio de compensación y disculpa.

Para evitar condicionar a los participantes del presente estudio, un individuo solo estará expuesto a un escenario y no tendrá conocimiento de los otros. Para esto llevamos a cabo una

prueba piloto para determinar la percepción del usuario, para eso lo realizamos por medio de unas encuestas que a continuación explicaremos cómo lo llevamos a cabo.

Primero, definimos la pregunta dónde queríamos que se entendiera quién era el responsable de remendar el fallo del servicio de una empresa donde hay una plataforma de comercio electrónico y un proveedor de la plataforma para ofrecer un servicio o producto. Luego, continuamos a preguntarle a treinta estudiantes de la Universidad Icesi que si al momento de leer la pregunta era clara o presentaba algunas inconsistencias; lo cual obtuvimos que de las treinta personas, veintiocho dijeron que si la entendieron sin ningún inconveniente, pero dos personas nos dieron una sugerencia para adaptarla mejor. Por ende, al ver las dos sugerencias dadas por los estudiantes corregimos la pregunta inicial para obtener la pregunta definitiva, quedando de la siguiente manera:

Si usted tiene un problema con un producto adquirido por medio de una plataforma de comercio electrónico ¿Quién considera que debe responder o dar la garantía?

- La plataforma de comercio electrónico
- El que vende a través de la plataforma
- Cualquiera de los dos (no encuentra diferencia entre los dos)

#### **9.4 Desarrollo del escenario**

Para el desarrollo del escenario se empleó una misma historia con diferente tipo de respuesta que alude al diferente tipo de recuperación de servicio. La historia es la siguiente:



imagine que usted hace un pedido a una tienda en línea de un producto de skincare. El envío está programado para dos días después de realizar la compra. Usted se encuentra muy ansioso esperando la llegada de este pedido el cual no llega en los dos siguientes días. Creyendo que pueda ser un retraso, espera un día más pero tampoco llega a usted el producto. Ante esto, decide comunicarse con atención al cliente o en su defecto con la persona a la que contactó para hacer la compra. Pregunta nuestra

Si usted tiene un problema con un producto adquirido por medio de una plataforma de comercio electrónico ¿Quién considera que debe responder o dar la garantía?

- La plataforma de comercio electrónico
- El que vende a través de la plataforma
- Cualquiera de los dos (no encuentra diferencia entre los dos)

Después de contar su caso recibe la siguiente respuesta.

Opción uno (Ausencia compensación y disculpa): Buen día, el producto ya fue enviado a la transportadora, después de que sale de la tienda no es responsabilidad de la empresa. En este caso debe usted comunicarse con la transportadora e informar el problema.

Opción dos (Compensación): Buen día, le comunicamos que ha habido retrasos en el proceso de entrega de los pedidos, por lo siguiente le enviaremos un producto extra para compensar el problema.

Opción tres (Disculpa): Buen día, esperamos se encuentre bien. Le ofrecemos una disculpa por el retraso, hemos tenido inconvenientes con la entrega de nuestros productos y por lo tanto no han estado llegando a tiempo. Estamos haciendo todo lo posible para solucionarlo y esperamos poder entregarle su pedido pronto.

Opción cuatro (Compensación y disculpa): Buen día, esperamos se encuentre bien. Le ofrecemos una disculpa por el retraso, hemos tenido inconvenientes con la entrega de nuestros productos y por lo tanto no han estado llegando a tiempo. Estamos haciendo todo lo posible para solucionarlo y esperamos poder entregarle su pedido pronto. Por las molestias ocasionadas le enviaremos un producto extra como mascarillas, esperamos sea de su agrado.

**9.5 Técnica:** De campo, debido a que se busca extraer resultados e información de una investigación cualitativa de mercado.

## **10. Resultados**

### **10.1 Análisis factorial**

Para la investigación fue de suma importancia implementar el análisis factorial, ya que; al obtener tantos datos por la cantidad de personas encuestadas, se necesitaba una sustentación que ayudará a profundizar el tema de los distintos resultados; puesto que el objetivo principal del análisis factorial es “simplificar la descripción de los datos al reducir el número de variables o dimensiones necesarias para dar cuenta de los fenómenos de comportamiento buscando patrones

consistentes en su ocurrencia” (Anastasi & Urbina, 1997, P.71). Para demostrar la hipótesis se decidió plantear el análisis factorial exploratorio como modelo teórico para recoger los factores comunes, factores únicos y medidas empíricas lo cual se explicará a continuación.

## **10.2 Análisis factorial exploratorio**

Se usó el análisis factorial exploratorio para refinar el instrumento y la medición que se evalúa una estructura de factores subyacentes a un conjunto amplio de datos, en este caso la legitimidad pragmática de la disposición de las plataformas digitales cuando ocurre un fallo del servicio y se quiere remediar el error con ayuda de distintos tipos de estrategia como la disculpa, una compensación, ambas o ninguna. Por esto el análisis factorial exploratorio se emplea con el objeto de reducir un gran número de indicadores operativos en un número inferior de variables conceptuales (Blalock, 1966).

Las encuestas fueron realizadas por cuatro tipos de grupos: el grupo 1 de Ausencia compensación y disculpa, el grupo 2 (Compensación), el grupo 3 (Disculpa) y el grupo 4 (Compensación y disculpa). El grupo uno fue un total de 108 personas encuestadas, grupo dos 107 personas, grupo tres 106 y en el grupo cuatro 106 personas. Por otro lado, los cuatro grupos se dividieron en los datos descriptivos - demográficos como el género, en que semestre se encuentran y el estrato socioeconómico. En el género nos encontramos que en el grupo 1 tiene un total de mujeres del 53% y de hombres con el 47%. En el segundo grupo 2 con un total de mujeres del 56%, hombres 40%, otro 4%. El grupo 3 con un total de mujeres de 58%, hombres 38%, otro 4%, prefiero no decirlo 1%. El cuarto grupo con un total de mujeres de 58%, hombres 42%.

El semestre que más respondió en el grupo 1 fue el semestre 8 con un 21%, seguido del semestre 7 y 9 con un 20%. En el grupo 2 el semestre 7 fue el que más respondió con un 25% seguido del semestre 6 con un 21%. En el grupo 3 el semestre 9 con un 21% seguido del semestre 5 y 9 con un 16%. Para el 4 grupo el semestre que más respondió fue el 1 con un 31% seguido con el semestre 9 con un 24%. Por otro lado, en el grupo 1 el estrato que más se evidenció fue el estrato 5 con un 41%, en el grupo dos con un 34% el estrato 4. En el grupo 3 el estrato que más se evidenció fue el estrato 5 con 39% y en el grupo 4 el estrato 5 con un 34%.

Así mismo, se incluyeron doce preguntas (2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12) y afirmaciones que aluden al nivel de legitimidad que presentaba la empresa, además estas preguntas estaban evaluadas gracias a una escala tipo Likert es donde el 1 representaba “totalmente de acuerdo”, el 2 era “de acuerdo”, el 3 significaba “me da igual”, el 4 proyectaba que las personas estaban en “desacuerdo” y por último, el 5 manifiesta que los encuestados estaban “totalmente en desacuerdo” debido a que usamos el método de extracción para definir qué variables son las que tienen mayor peso, dando como resultado que la pregunta uno (1) no tenía ningún valor significativo, así que no la utilizamos para la investigación.

Con respecto a las hipótesis planteadas con anterioridad organizadas de 1 a 4 de la siguiente manera: hipótesis 1, “La falta de recuperación de servicio afecta la legitimidad organizacional percibida por una persona sobre la empresa prestadora del servicio de manera negativa; hipótesis 2, “Ante una recuperación de servicio con compensación, se obtiene un comportamiento positivo del consumidor respecto a la legitimidad organizacional”; hipótesis 3, “Ante una recuperación de servicio por medio de una disculpa, se obtiene una percepción positiva de la legitimidad de la empresa prestadora del servicio por parte del consumidor en mayor grado que cuando se ofrece una compensación” y la hipótesis 4 “Ante una recuperación de servicio por medio de una

disculpa + compensación, se obtiene una percepción positiva de la legitimidad de la empresa prestadora del servicio por parte del consumidor superior a la respuesta obtenida por medio de solamente una compensación o una disculpa”.

Encontramos que la medición de la legitimidad para cada una de ellas se vio reflejada por las distintas percepciones que se tuvieron en las 12 variables dependientes, siendo éstas las preguntas de las encuestas; es importante resaltar que estaba organizado por cuatro (4) grupos con distintas estrategias de recuperación de servicio: el grupo uno (1) de Ausencia compensación y disculpa, el grupo 2 (Compensación), el grupo 3 (Disculpa) y el grupo 4 (Compensación y disculpa); Con el análisis factorial, extrajimos los componentes principales para saber cuales son las variables que tienen mayor peso y poder utilizarlas para demostrar la validez de las hipótesis planteadas, dándonos como resultado que la variable uno (pregunta 1) no tiene significancia ya que fue del 0,420%, al igual que la variable 8 no tuvo significancia.

Ahora bien, analizando los datos descriptivos de la hipótesis 1 *“La falta de recuperación de servicio afecta la legitimidad organizacional percibida por una persona sobre la empresa prestadora del servicio de manera negativa”*, se pudo destacar que la población del grupo uno (1) que estaba bajo de la estrategia de la ausencia de compensación y disculpa percibe que la empresa no se desempeña de manera adecuada ya que responden que la actuación de la empresa es impropia, la media de los encuestados es del 4,12 para la pregunta 2 y 3 por lo que significa que las 108 personas encuestadas consideran que la estrategia utilizada en el caso afecta la legitimidad organizacional. De todas maneras, las personas consideran que este tipo de respuesta dado por la entidad no les genera importancia dentro de que si estas acciones no son aceptables o sí; asimismo, no les dan la suficiente importancia para reconocer si la empresa está siendo receptiva con los intereses de sus consumidores y estiman que la intervención que da la

plataforma digital interrumpe la obtención de sus objetivos. Por último, los encuestados perciben que a causa de no utilizar ninguna compensación o disculpa cuando hay un fallo en la prestación de servicios provoca que no están siendo razonables con sus consumidores, provocando así que deseen que las políticas de la empresa sean distintas y procedan a priorizar los intereses de sus clientes.

Respecto a la hipótesis 2 “Ante una recuperación de servicio con compensación, se obtiene un comportamiento positivo del consumidor respecto a la legitimidad organizacional”, la población bajo la estrategia de solo compensacion presentaron una inclinación positiva hacia este tipo de respuesta ya que para ellos la empresa tuvo una actuación adecuada por lo cual su desempeño fue aceptable. Por otro lado, para ellos no es de mucha importancia si la empresa tiene acciones aceptables o no ya que la media para esta pregunta en específico es de 2,71; también, no es de vital significación el hecho de que si la empresa logra sus objetivos. Sin embargo, ellos sienten que la plataforma digital si les está proporcionando beneficios mediante su respuesta y si sienten que la empresa les preocupa los intereses de sus consumidores.

En la hipótesis 3 “Ante una recuperación de servicio por medio de una disculpa, se obtiene una percepción positiva de la legitimidad de la empresa prestadora del servicio por parte del consumidor en mayor grado que cuando se ofrece una compensación”, se pudo evidenciar que en el grupo 3 (disculpa) se percibe que no están de acuerdo con que la empresa esté dispuesta a solo dar disculpas y no de otro medio para remediar lo ocurrido por lo que podríamos decir que los encuestados no se encuentran de acuerdo a esta hipótesis; además, se manifiesta en los datos descriptivos que las personas creen que a pesar de tener una disculpa, no puede llegar hacer relevante ya que tiene una media de 3.66, osea que, para ellos no es lo suficientemente importante y quedarían mejor si se les reconoce otro beneficio como una compensación. La pregunta 4 es la

que menos tiene nivel de significancia, lo cual se resalta que este grupo tiene una baja importancia y relevancia para las personas.

Para la hipótesis 4 “Ante una recuperación de servicio por medio de una disculpa + compensación, se obtiene una percepción positiva de la legitimidad de la empresa prestadora del servicio por parte del consumidor superior a la respuesta obtenida por medio de solamente una compensación o una disculpa”, bajo la estrategia de (compensación y disculpa) se evidenció que las personas obtuvieron un buen resultado, además se evidencia mediante su media de 2,09 que están de acuerdo con este tipo de compensación más disculpa; Cabe resaltar que, se presenta este buen resultado en la pregunta 3 dónde están de acuerdo a las acciones de la empresa, porque consideran que esa es la mejor forma de resolver o de recuperar el servicio.

## 11. Conclusiones

La percepción de la legitimidad pragmática durante la recuperación de las fallas en la prestación de servicio para las plataformas digitales se ve alterada por medio de las diferentes estrategias establecidas como la compensación, la disculpa, ambas y la ausencia de compensación y disculpa. Por esto podemos decir que la mejor estrategia retribuidas por más del 58% de mujeres y 42% de hombres de los encuestados es cuando alguna plataforma digital da una respuesta inmediata con algún tipo de compensación + disculpa; ya que se pudo observar que estas personas tenían un gran nivel de reacción positiva cuando la empresa se comportaba de esa manera, además ellos percibían que la institución “se focaliza en los intereses de un entorno en específico de las instituciones” (Suchman, 1995), ósea que la plataforma digital se involucra directamente al empleo de la legitimidad pragmática en su organización cuando utilizaban este

tipo de táctica para remediar el fallo del servicio de la mejor manera, siendo así que vela por los intereses de sus consumidores sin importar.

## 12. Anexo

### 12.1 Anexo 1

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/11yCAp9kY21L35iaDzdopOlxRrEimKb2N/edit?usp=sharing&ouid=113159954400105677516&rtpof=true&sd=true>

### 12.2 Anexo 2

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1aY0zN9AQhi4l0iXkyoANVWoHEEGhADey/edit?usp=sharing&ouid=113159954400105677516&rtpof=true&sd=true>

## 13. Referencias

Arnold, S. J., Handelman, J., & Tigert, D. J. (1996). *Organizational Legitimacy Store Patronage and Retail*.

Anastasi, A. y Urbina, S. (1997). "Psychological Testing". Seventh Edition. Prentice Hall ISBN: 0-02-303085-2. P.2

Azab, C., & Clark, T. (2017). Speak my language or look like me? – Language and ethnicity in bilingual customer service recovery. *Journal of Business Research*, 72, 57–68.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.012>



- Bartlett, M. E., Edmunds, C. E. R., Belpaeme, T., & Thill, S. (2022). Have i got the power? analyzing and reporting statistical power in hri. *ACM Transactions on Human-Robot Interaction (THRI)*, *11*(2), 1-16.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of management review*, *36*(1), 151-179. Bitner, M. J. (n.d.). *Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*.
- Bunker, M. P., & Ball, D. (2008). Causes and consequences of grudge-holding in service relationships. *Journal of Services Marketing*, *22*(1), 37–47.  
<https://doi.org/10.1108/08876040810851941>
- Cadavid Londoño, A. I., Serna Echenique, M. C., Vélez Fuentes, T., & Vélez Hernández, M. (2020). Centro de Servicios Compartidos: una mirada desde la estrategia organizacional. *Adversia*, (24), 1–9. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/343143>
- Castelló I., Lozano, J. (2011). "Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric". *Journal of Business Ethics* (2011) 100:11–29.
- Chaney, D., Lunardo, R., & Bressolles, G. (2016). Making the store a place of learning: The effects of in-store educational activities on retailer legitimacy and shopping intentions. *Journal of Business Research*, *69*(12), 5886–5893. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.104>
- de Matos, C. A., Rossi, C. A. V., Veiga, R. T., & Vieira, V. A. (2009). Consumer reaction to service failure and recovery: The moderating role of attitude toward complaining. *Journal of Services Marketing*, *23*(7), 462–475. <https://doi.org/10.1108/08876040910995257>

- DeWitt, T., Nguyen, D. T., & Marshall, R. (2008). Exploring customer loyalty following service recovery: The mediating effects of trust and emotions. *Journal of Service Research*, 10(3), 269–281. <https://doi.org/10.1177/1094670507310767>
- Elsbach, K. D. (2003). ORGANIZATIONAL PERCEPTION MANAGEMENT. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 25, pp. 297–332). JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25007-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25007-3)
- Gu, B., & Ye, Q. (2014). First step in social media: Measuring the influence of online management responses on customer satisfaction. *Production and Operations Management*, 23(4), 570–582. <https://doi.org/10.1111/poms.12043>
- Hoefler, R. L., & Green Jr, S. E. (2016). A rhetorical model of institutional decision making: The role of rhetoric in the formation and change of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 41(1), 130-150.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. In *Journal of Economic Psychology* (Vol. 22) 100–120. [www.elsevier.com/locate/joep](http://www.elsevier.com/locate/joep)
- Keeffe, D. A., Russell-Bennett, R., & Tombs, A. (2007). Chapter 6 The Intentional Use of Service Recovery Strategies to Influence Consumer Emotion, Cognition and Behavior. In *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 3, pp. 141–175). [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(07\)03006-4](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(07)03006-4)
- Kim, S. (2022) Recetas de recuperación de servicios eficaces e ineficaces en el punto a punto (P2P) Modelo de servicio compartido: uso del enfoque de análisis comparativo cualitativo de conjuntos borrosos (fsQCA). *Sustentabilidad*2022,14, 2525 (1-25). <https://doi.org/10.3390/su14052525>

- Kellison, T., Bass, J. R., Lovich, J., & Bunds, K. (2015). *Compounding Crisis Events and the Organizational Response*. [https://scholarworks.gsu.edu/kin\\_health\\_facpub](https://scholarworks.gsu.edu/kin_health_facpub)
- Liu, M. W., Wei, C., & Keh, H. T. (2019). *Earning Consumer Forgiveness Through Service Recovery: Roles of Emotion, Money, and Power*. 47.
- Marín Marín, L. M. (2016). *Centro de servicios compartidos “Recurso humano y productividad”* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT), 7-9
- Michel, S., & Meuter, M. L. (2008). The service recovery paradox: True but overrated? *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 441–457.  
<https://doi.org/10.1108/09564230810891897>
- Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan, K. R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. In *Journal of Operations Management* (Vol. 18) 1-2. [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)
- Riek, B. M., & DeWit, C. C. (2018). Differences and Similarities in Forgiveness Seeking Across Childhood and Adolescence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(8), 1119–1132.  
<https://doi.org/10.1177/0146167218760797>
- Sawilowsky, S. S., & Blair, R. C. (1992). A more realistic look at the robustness and type II error properties of the t test to departures from population normality. *Psychological bulletin*, 111(2), 352.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451–478

Shin, H., Casidy, R., & Mattila, A. S. (2018). Service Recovery, Justice Perception, and Forgiveness: The “Other Customers” Perspectives. *Services Marketing Quarterly*, 39(1), 1– 21.

<https://doi.org/10.1080/15332969.2017.1398021>

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (n.d.). *Customer Evaluations of Service*

*Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing.*

Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., de Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The Service Recovery Journey: Conceptualization, Integration, and Directions for Future Research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103–119. <https://doi.org/10.1177/1094670518819852>

Wei, C., Liu, M. W., & Keh, H. T. (2020). The road to consumer forgiveness is paved with money or apology? The roles of empathy and power in service recovery. *Journal of Business Research*, 118, 321–334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.061>

Wong, N. Y. (2004). The role of culture in the perception of service recovery. *Journal of Business Research*, 57(9), 957–963. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00002-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00002-X)