



PERCEPCIÓN ORGANIZACIONAL, LEGITIMIDAD Y

RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

AUTORES:

LUISA FERNANDA AMARILES VALENCIA

ROSA ELENA GRANJA ACEVEDO

TUTOR:

JUAN MANUEL GONZÁLEZ SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

2021-2

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, queremos agradecer a nuestro director de proyecto de grado Juan Manuel González quien estuvo presente durante todo el desarrollo del proyecto brindándonos sus conocimientos y siendo una guía esencial en la ejecución de este.

Agradecemos al cuerpo docente, colaboradores y demás personas que hicieron parte de nuestro proceso formativo en la Universidad Icesi a lo largo de toda la carrera, otorgándonos conocimientos que nos permitieron formarnos tanto académicamente como personalmente en profesionales íntegros y con un alto nivel de compromiso.

A nuestros compañeros y amigos que estuvieron presentes durante estos años enseñándonos el valor de la amistad, la importancia del trabajo en equipo y la empatía. Gracias por el apoyo constante y por las amistades que seguramente perdurarán para toda la vida.

Y finalmente pero no menos importante agradecemos a nuestros padres y familia que estuvieron como apoyo incondicional durante todo el proceso de formación universitaria. Gracias por creer en nuestras habilidades, por las palabras de aliento, por la motivación continua y por todos los esfuerzos que hicieron posible hacer parte de los profesionales Icesistas, nos llena de orgullo.

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| 1. Abstract .....                             | 5  |
| 2. Resumen.....                               | 6  |
| 3. Introducción .....                         | 7  |
| 4. Justificación .....                        | 8  |
| 5. Objetivos.....                             | 9  |
| 5.1 Objetivo general.....                     | 9  |
| 5.2 Objetivos específicos .....               | 9  |
| 6. Marco teórico.....                         | 9  |
| 6.1 Recuperación del Servicio .....           | 9  |
| 6.2 Organizational Perception Management..... | 11 |
| 6.3 Legitimidad.....                          | 13 |
| 7. Desarrollo Teórico .....                   | 14 |
| 8. Hipótesis y variables.....                 | 15 |
| 8.1 Hipótesis uno .....                       | 16 |
| 8.2 Hipótesis dos.....                        | 17 |
| 8.3 Hipótesis tres.....                       | 18 |
| 8.4 Hipótesis cuatro .....                    | 19 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 8.5 Definición de variables .....    | 20 |
| 8.5.1 Variables independientes. .... | 20 |
| 8.5.2 Variables dependientes. ....   | 20 |
| 9. Método .....                      | 21 |
| 9.1 Diseño Experimental.....         | 21 |
| 9.2 Desarrollo del escenario.....    | 22 |
| 10. Aprendizajes .....               | 23 |

## 1. Abstract

The service recovery is a fairly wide research topic that contrasts with different variables. This thesis questions the effect of service recovery on the management of organizational perception and legitimacy. The main objective is to determine whether the strategies currently employed in service recovery, both its absence and its presence, affect in a positive or negative way the aforementioned variables. Therefore, a theoretical conceptualization of the service recovery, the management of perception and organizational legitimacy is established, and a theoretical development is carried out to relate the three research variables. Four hypotheses are proposed, and through a cuasi experimental design of 2x2 are expected to be rejected or accepted. This document establishes the theoretical bases that include a methodology that is recommended to be applied in the future development of this research because it is part of a broader project.

***Keywords:*** legitimacy, organizational perception, service recovery.

## 2. Resumen

La recuperación del servicio es un tema de investigación bastante amplio que se contrasta con distintas variables. En esta tesis se cuestiona cuál es el efecto de la recuperación del servicio en el manejo de la percepción y legitimidad organizacional. El propósito principal es determinar si las estrategias empleadas actualmente en la recuperación del servicio, tanto su ausencia como presencia afectan de manera positiva o negativa las variables anteriormente nombradas. Es por eso por lo que, se establece una conceptualización teórica respecto a la recuperación del servicio, el manejo de la percepción organizacional y la legitimidad y se realiza un desarrollo teórico con el fin de relacionar las tres variables de investigación. Se proponen cuatro hipótesis que mediante un diseño cuasiexperimental de 2x2 se esperan sean rechazadas o aprobadas. En este documento se sientan las bases teóricas que incluye una metodología que se recomienda aplicar en el desarrollo futuro de la investigación debido a que hace parte de un proyecto más amplio.

***Palabras claves:*** Legitimidad, percepción organizacional, recuperación del servicio.

### 3. Introducción

En este proyecto de grado se abordó la recuperación del servicio en su relación con la percepción y legitimidad organizacional. Se comenzó partiendo del supuesto de existencia de una relación entre la forma en cómo los consumidores perciben una organización y su legitimidad luego de una falla en el servicio y su posterior recuperación. Se supuso una relación entre las variables de estudio que se espera sea confirmada o rechazada mediante una investigación que permitirá recolectar información para definir el efecto que tienen las estrategias de recuperación de servicio en el consumidor

Inicialmente se sentaron las bases teóricas en donde se definió cada una de las variables de manera conceptual, guiados por la literatura existente. Además, se realizó un desarrollo teórico en donde se buscaba establecer una relación entre las tres variables presentes en la investigación. Esta base teórica pretendía entonces establecer un contexto que permitiera a los lectores estar en concordancia respecto a la definición de cada variable.

Tras el estudio del marco conceptual se establecieron cuatro hipótesis que buscaban definir la interacción entre las estrategias de recuperación (disculpa y compensación) con las variables de estudio. De aquí que se propuso un estudio cuasiexperimental de 2x2 que mediante un escenario hipotético permitirá poner a prueba las hipótesis.

Este trabajo hizo parte de un proyecto macro que pretende evaluar las distintas variables que pueden tener relación con las estrategias de recuperación de servicio. Por lo tanto, en el presente se estableció la parte inicial y conceptual y se espera se continúe en un trabajo posterior.

#### **4. Justificación**

Existen 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 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.



## **5. Objetivos**

### **5.1 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 organizacional.

### **5.2 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 a la recuperación del servicio, la percepción y la legitimidad organizacional.
- 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 organizacional.
- Construir un desarrollo teórico que lleva a formular hipótesis que reflejen las interrelaciones sugeridas entre las teorías de la recuperación del servicio y la percepción y la legitimidad organizacional.
- Formular un marco metodológico que incluya una definición de variables y un modelo experimental para validar las hipótesis.

## **6. Marco teórico**

### **6.1 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”. 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 J, Craighead C, Karwan K, 2000). 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 y aporta una ventaja competitiva, tal como afirman Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser, Jr. (1990) “Las empresas con clientes leales y de larga data pueden superar financieramente a sus competidores con costos unitarios más bajos y una alta participación de mercado, pero con una alta tasa de rotación de clientes”. 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 M, Gustafsson A, Andreassen W, Lervik L, Cha J. 2001).

Siguiendo este razonamiento, la recuperación del servicio es un factor que influye en la percepción de los consumidores y su manera de percibir la marca, lo que quiere decir que una recuperación del servicio eficaz conducirá a una mayor satisfacción y lealtad del cliente Tax y Brown (2000). En este sentido, (Wong, (2004) menciona que “La buena recuperación del servicio no sólo convierte a los clientes enojados y frustrados en leales, sino que también tiene el potencial de crear más buena voluntad que si las cosas han ido sin problemas en primer lugar”.

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”. 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 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 et al. (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.

## **6.2 Organizational Perception Management**

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 Chaney D, Lunardo R, Bressolles G (1996) y 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”. 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” (2006), 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, se considera como un comportamiento táctico planificado diseñado para influir en las actitudes hacia la organización (Kellison T, Bass J, Lovich J, Bunds K, 2015) . 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, como nos dice Elsbach (2003) “la gestión de la percepción organizacional puede ayudar incluso a las organizaciones más controvertidas a reparar y mantener percepciones deseadas entre sus apreciadas audiencias”. Así mismo, Elsbach (2003) establece 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. Las percepciones de la organización resultan ser la manera en la que esta es vista, las acciones o tácticas son las herramientas usadas para cambiar esa percepción, los voceros organizacionales quienes se encargan de realizar estos esfuerzos de cara al público y las audiencias organizacionales el público en general.

### 6.3 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”. 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; Suddaby, Bitektine y Haack, 2017). De igual forma, hay quienes ven la legitimidad delimitada en tres diferentes aspectos como propiedad, como un proceso y por último como una percepción (Roy 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 proceso 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 por lo 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).

## **7. Desarrollo Teórico**

Las fallas de servicio suelen ser usuales cuando se está haciendo la prestación de un servicio, pues como dicen Azab y Clark (2017), “Entregar servicios sin errores es casi imposible porque los humanos, en lugar de las máquinas, crean y entregan servicios”. Ante estas fallas, nace la recuperación del servicio, una serie de acciones que buscan limitar el daño ocasionado por los errores durante la prestación de un servicio (Michel & Meuter, 2008). Pues, ante un error de este tipo, se pueden presentar afectaciones en la percepción que los consumidores tienen frente a la organización y por medio de la recuperación del servicio se busca cambiar estas percepciones. Por lo menos, cuando un proveedor de servicios realiza una correcta recuperación, genera en su cliente emociones positivas como felicidad, placer, entre otras, y a su vez reduce emociones negativas como la angustia o rabia (DeWitt et al., 2008)

La recuperación del servicio se perfila entonces como una herramienta que más allá de solucionar errores en la prestación de un servicio, busca hacer parte del manejo de la percepción organizacional, herramienta que se esfuerza por proteger la imagen de la organización y al mismo tiempo gestionar imágenes e identidades positivas de la misma (Elsbach, 2003).

Por otro lado, las fallas en el servicio afectan la legitimidad de una organización, que es definida por los individuos pues, “son los individuos quienes perciben organizaciones (u otras entidades sociales), emiten juicios sobre su legitimidad y actúan sobre estos juicios, produciendo eventualmente efectos a nivel macro” (Bitektine, 2011; .Hoefer y Green, 2016; Suddaby, Bitektine y Haack, 2017) . De ahí que, cuando las cosas no van bien en una organización, es necesario crear soluciones como la recuperación del servicio y de este modo tratar de controlar los juicios emitidos por los individuos a partir de una falla en la prestación de un servicio, de manera que no se vea afectada la legitimidad de la organización. Es entonces válido asumir una relación en cadena entre estos factores, pues la falla del servicio conlleva a un cambio en la percepción de forma negativa, lo que a su vez incita a la pérdida de legitimidad.

## **8. 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 H, Casidy R, Mattila A., (2018) “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”. Reputación que afecta directamente la legitimidad de una organización y la percepción que se tiene de la misma, que como lo dicen de Matos C, Rossi C, Veiga R, Vieira V., (2009), “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”. De ahí que se pudiera 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, llevó a formular las siguientes hipótesis:

### **8.1 Hipótesis uno**

- A) 1-A La falta de recuperación de servicio afecta la percepción organizacional que tiene una persona sobre la empresa prestadora del servicio de manera negativa
  
- B) 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 llevó a formular la siguiente hipótesis:

## **8.2 Hipótesis dos**

- A) 2-A Ante una recuperación de servicio con compensación, se obtiene una percepción positiva de la empresa prestadora del servicio por parte del consumidor
  
- B) 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. Según Bitner M, (1990) la recuperación del servicio por medio de una

disculpa o explicación hace énfasis en una recuperación emocional con el consumidor. 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 establece Bitner M (1990), cuando menciona 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:

### **8.3 Hipótesis tres**

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

(2008) 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. De igual manera, Gu & Ye (2014) 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. Como mencionan Liu M, Wei C, Keh H (2019); Wei C, Liu M, Keh H (2020) una disculpa podría mejorar la evaluación de los consumidores sobre la empresa “Según la teoría del intercambio social, una disculpa reasigna 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 permitió formular la siguiente hipótesis:

#### **8.4 Hipótesis cuatro**

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

## **8.5 Definición de variables**

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

### ***8.5.1 Variables independientes.***

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

- Estrategia de recuperación del servicio por medio de una disculpa
- Estrategia de recuperación del servicio por medio de una compensación

### ***8.5.2 Variables dependientes.***

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

- Percepción organizacional
- Legitimidad organizacional

Según Joshi A, Kale S, Chandel S, Pal D (2015), la escala Likert fue ideada y aceptada para medir la actitud, es decir las formas preferenciales de comportarse o reaccionar en una

circunstancia específica de una manera científica y teniendo en cuenta la necesidad de cuantificar pensamientos, sentimientos y acciones preferenciales subjetivos de una manera validada y confiable. De ahí que la escala de Likert sea uno de los tipos de escalas de medición utilizados principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Por lo tanto, para medir estas variables (dependientes e independientes) se recomienda hacer uso de esta herramienta de medición.

## **9. Método**

### **9.1 Diseño Experimental**

Con el objetivo de evaluar de qué manera las estrategias de recuperación de servicio, en este caso, la compensación y la disculpa afectan la percepción organizacional y la legitimidad y con base en el diseño experimental planteado en el capítulo 6 del libro *Functionality, intentionality and morality* (Keeffe et al., 2007) se decide ejecutar un diseño cuasiexperimental de 2x2 a través de una encuesta escrita. Se plantearon como variables independientes las estrategias de recuperación de servicio (disculpa y compensación) que ante su ausencia o presencia afectan directamente las variables dependientes (percepción y legitimidad). De ahí que, el diseño de 2x2 permita plantear cuatro escenarios posibles de 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.

## **9.2 Desarrollo del escenario**

Historia: Imagine que usted hace un pedido a una tienda en línea de un producto de higiene personal. 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. 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, esperamos sea de su agrado.

## **10. Aprendizajes**

Uno de los aprendizajes más grandes que quedaron después de la realización de este proyecto de grado mediante la revisión de toda la literatura aquí presente, es la incidencia de la recuperación del servicio en la disposición del consumidor, su percepción, estado de ánimo y comportamiento frente a una organización.

Ahora bien, más allá de aprendizajes conceptuales que han sido enriquecedores en su totalidad, también quedaron aprendizajes personales que permitieron una formación como profesional. Aprendizajes como la importancia de las citas y su correcto uso durante la elaboración de un documento. La relevancia del buen manejo del tiempo y la sinergia entre el equipo de trabajo.

## Referencias

- Arnold, S. J., Handelman, J., & Tigert, D. J. (1996). *Organizational Legitimacy Store Patronage and Retail*.
- 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>
- 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>
- 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>
- Handbook of Services Marketing and Management - Teresa Swartz, Dawn Iacobucci - Google Libros.* (n.d.). Retrieved November 30, 2021, from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=27oW-PJgieQC&oi=fnd&pg=PA271&dq=Tax+and+Brown+\(2000\)&ots=YFxa6fEg\\_A&sig=mE Afqir0wXq7uV3KnjszLj4CyiQ#v=onepage&q=Tax%20and%20Brown%20\(2000\)&f=false hoffman1995](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=27oW-PJgieQC&oi=fnd&pg=PA271&dq=Tax+and+Brown+(2000)&ots=YFxa6fEg_A&sig=mE Afqir0wXq7uV3KnjszLj4CyiQ#v=onepage&q=Tax%20and%20Brown%20(2000)&f=false hoffman1995). (n.d.).
- 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). [www.elsevier.com/locate/joep](http://www.elsevier.com/locate/joep)
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>

- Keefe, 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)
- 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.
- 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).  
[www.elsevier.com/locate/dsw](http://www.elsevier.com/locate/dsw)
- 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>
- Roy Suddaby, L., Bitektine, A., & Haack, P. (n.d.). *Academy of Management Annals*.
- 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)
- Zero Defections: Quality Comes to Services*. (n.d.). Retrieved November 30, 2021, from <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>