



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE COMERCIO

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y
COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

TESIS DOCTORAL:

**GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SISTEMA DE
RECLAMACIONES Y QUEJAS BAJO LOS ENFOQUES
MECANICISTA Y ORGÁNICO. ANTECEDENTES Y
RESULTADOS**

Presentada por **Chanthaly S.Phabmixay S.Phabmixay**
para optar al grado de doctor
por la **Universidad de Valladolid**

Dirigida por:
Dr. Dña. Ana Isabel Rodríguez Escudero
Dr. D. Javier Rodríguez Pinto

Valladolid, Octubre 2015

AGRADECIMIENTOS

Quisiera iniciar esta Tesis Doctoral con unas palabras de profundo agradecimiento hacia todas aquellas personas que han estado a mi lado y me han apoyado con fuerza y entusiasmo a lo largo de este proceso de investigación.

En primer lugar, deseo transmitir una inmensa gratitud a mis directores, la Profesora Doctora Ana Isabel Rodríguez Escudero y el Profesor Doctor Javier Rodríguez Pinto, a los que admiro y aprecio por sus cualidades profesionales y personales. Gracias por la generosidad infinita que han tenido conmigo desde el primer día que accedieron a dirigir esta investigación, dedicando todo el tiempo y esfuerzos necesarios para que el trabajo finalmente viera la luz. Me siento orgullosa y afortunada por haber disfrutado de la oportunidad que se me brindó de aprender y trabajar de cerca con ellos procurando en todo momento aplicar el máximo rigor. Sus enseñanzas, orientaciones, ayuda y trabajo son, sin duda alguna, el motor de mis ilusiones por hacer realidad la presente investigación. A ambos les debo por todo lo recibido, y espero poder seguir aprendiendo y trabajando a su lado en el futuro.

También me gustaría agradecer a los profesores y compañeros del departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Facultad de Comercio y de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid por el apoyo recibido y por las muestras de cariño. Asimismo, deseo extender mi gratitud a todas aquellas personas del entorno universitario que, de un modo u otro, han contribuido al buen desarrollo de este proyecto. Fuera del contexto académico, agradecer a las empresas de fabricación de distintos sectores de actividad de ámbito nacional que han colaborado aportando datos necesarios para la elaboración de la parte empírica de esta investigación.

Y, por supuesto, no podría pasar por alto sin dar las gracias de corazón a mis amigos/as por sus constantes ánimos y comprensión, así como a la familia, quienes me acompañan en todos los momentos de mi vida y a los que quiero y agradezco por su amor y apoyo incondicional.

A todos ellos, muchas gracias.

Índice

Índice

Introducción	7
Capítulo 1. El sistema de reclamaciones y quejas	13
1.1. El sistema de atención al cliente	15
1.2. El sistema de reclamaciones y quejas	17
1.2.1. La gestión del sistema de reclamaciones y quejas y la satisfacción del cliente	17
1.2.2. Modelos explicativos de la satisfacción del cliente en la resolución de una reclamación o queja	18
1.3. El sistema de reclamaciones y quejas en la empresa	25
1.3.1. Enfoque mecanicista	26
1.3.2. Enfoque orgánico	27
1.4. Perspectiva estratégica en la gestión de las reclamaciones y quejas: la orientación al mercado y a la innovación	33
Capítulo 2. Propuesta de un modelo de investigación sobre la gestión de reclamaciones y quejas en la empresa	37
2.1. Planteamiento del modelo y aportaciones a la literatura	39
2.2. Justificación de las variables incluidas en el modelo	41
2.3. Hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque mecanicista y la justicia percibida en la solución de las quejas	45
2.4. Hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y la justicia en la solución	51
2.5. Hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y las normas de comportamiento y resolución	54
2.6. Hipótesis sobre las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y las variables del enfoque mecanicista	57
2.7. Hipótesis sobre las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y las variables del enfoque orgánico	60
2.8. Hipótesis sobre las relaciones entre la cultura de la empresa y objetivos del sistema de reclamaciones y quejas	62
2.9. Relaciones de control	64
Capítulo 3. Metodología de la investigación empírica	69
3.1. Definición del universo de población	71
3.2. Proceso de recogida de la información	73
3.2.1. Entrevistas en profundidad y pretest del cuestionario	73
3.2.2. Descripción del cuestionario	74

3.2.3. Recogida de información	76
3.2.4. Representatividad de la muestra	79
3.2.5. Calidad de la información	81
3.3. Medición de las variables	82
3.3.1. Medición de las variables del enfoque mecanicista	82
3.3.2. Medición de las variables del enfoque orgánico	84
3.3.3. Medición de las variables de resultados	85
3.3.4. Medición de la cultura de la empresa	85
3.3.5. Medición de los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas	86
3.4. Técnicas de análisis	87
3.4.1. Análisis de ecuaciones estructurales. CBSEM versus PLS	87
3.4.2. Justificación de la elección de PLS	90
3.5. Descripción de la muestra	92
3.5.1. Características generales de las empresas de la muestra	92
3.5.2. Caracterización del sistema de reclamaciones y quejas de las empresas de la muestra	94
Capítulo 4. Resultados de la investigación empírica	99
4.1. Estimación del modelo de medida	101
4.1.1. Variables del enfoque mecanicista	102
4.1.2. Variables del enfoque orgánico	106
4.1.3. Variables de resultados	107
4.1.4. Variables de los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas	108
4.1.5. Variables de cultura de la empresa	109
4.1.6. Validez discriminante	111
4.2. Contraste del modelo estructural	112
4.2.1. Contraste de las hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque mecanicista y la justicia de la solución (H _I).	114
4.2.2. Contraste de las hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y la justicia en las soluciones (H _{II})	118
4.2.3. Contraste de las hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y las normas de comportamiento y solución (H _{III}).	119
4.2.4. Contraste de las hipótesis entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y el enfoque mecanicista (H _{IV})	121
4.2.5. Contraste de las hipótesis sobre las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y el enfoque orgánico (H _V).	123
4.2.6. Contraste de las hipótesis sobre las relaciones entre la cultura de la empresa y los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas (H _{VI}).	124

4.3. Evaluación global del modelo propuesto	127
Capítulo 5. Conclusiones, implicaciones, limitaciones y líneas de avance de la investigación	131
5.1. Resumen de la propuesta de investigación	133
5.2. Conclusiones del estudio e implicaciones para la dirección	135
5.2.1. Enfoque mecanicista y justicia percibida	136
5.2.2. Enfoque orgánico y justicia percibida	139
5.2.3. Objetivos y diseño del sistema de reclamaciones y quejas	140
5.2.4. Cultura de la empresa y diseño del sistema de reclamaciones y quejas	141
5.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación	145
Bibliografía	151
Anexos	167

Introducción

Introducción

En el actual contexto económico y empresarial caracterizado por el aumento de la competencia, la maduración de las industrias y la contracción de los mercados, los objetivos tradicionales del marketing ofensivo, como captar nuevos clientes, promover el cambio de marca y aumentar la frecuencia de compra, son cada vez más difíciles de conseguir. El aludido contexto refuerza la necesidad de la empresa de apostar por objetivos de carácter más defensivo.

La gestión de las reclamaciones y quejas se esboza como un elemento de la estrategia comercial defensiva cuyo objetivo es maximizar la retención de clientes mediante la protección de productos y mercados de las incursiones competitivas (Fornell y Wernerfelt, 1987). La recuperación de fallos puede entenderse como un recurso estratégico con el que las empresas cuentan a la hora de dirigir los comportamientos de los clientes hacia una segunda oportunidad de compra (Hart et al., 1990).

El presente trabajo de investigación pretende avanzar en la comprensión del papel que desempeña la gestión de las reclamaciones y quejas en las organizaciones y el impacto que ejerce sobre los resultados de la empresa. Muchas son las investigaciones que señalan la importancia de la tramitación eficiente de las quejas de los consumidores en la estrategia de recuperación de clientes. Un buen sistema de reclamaciones y quejas puede proporcionar beneficios a la empresa mediante la generación de satisfacción y la consiguiente lealtad del consumidor. Además, proporciona la oportunidad de utilizar la información generada a lo largo del proceso de gestión de las reclamaciones para mejorar en áreas deficitarias.

A pesar de los beneficios esperados, tanto económicos como de mantenimiento de relaciones a largo plazo con el cliente, derivados de una buena gestión del sistema de reclamaciones y quejas (Goodwin y Ross, 1992; Tax et al., 1998; Smith et al., 1999), es relativamente fácil encontrar organizaciones con procesos de gestión de reclamaciones incapaces de satisfacer convenientemente las expectativas de los consumidores (Grainer et al., 2014). Esto nos lleva a plantear que, aun realizando inversiones razonables en esta área, pudiera existir una falta de orientación en términos de esfuerzos, asignación de recursos y coordinación entre los distintos departamentos de la empresa para lograr el rendimiento deseado en la tramitación de las quejas. De hecho, con frecuencia se dan situaciones en las que antiguos clientes de la empresa dejan de serlo por percibir que una reclamación está mal resuelta o que no ha habido una respuesta justa por parte de los responsables de la organización. Detrás de esta realidad podemos encontrar motivos que afectan al esfuerzo de las organizaciones, tales como el elevado coste inmediato que supone la gestión de las quejas, la tardanza en obtener los beneficios esperados e, incluso, las altas expectativas de recuperación por parte de los clientes respecto a las de la compra inicial (Berry, 1995). Pero, obviamente, también influye el escaso conocimiento sobre cómo diseñar eficientemente un sistema de reclamaciones y quejas en la empresa.

Una buena parte de las investigaciones realizadas se han abordado desde la perspectiva del consumidor (por ejemplo, Blodgett et al., 1993; Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Andreassen, 2000; Saxby et al., 2000; Davidow, 2003; Del Río-Lanza et al., 2009). Por el contrario, el enfoque de recuperación desde la perspectiva de la empresa ha sido menos desarrollado. Es escasa la literatura sobre el estudio de los factores organizacionales (Davidow, 2003, Knox y van Oest, 2014) que determinan y explican la percepción de justicia del consumidor y la satisfacción con la gestión de la queja. En particular, nuestro trabajo pretende situarse en este último entorno de investigación para tratar de explicar los antecedentes empresariales de la estrategia de recuperación, idea que Varela-Neira (2010) habían sugerido profundizar. Así pues, la investigación que presentamos se propone enfatizar el esfuerzo que ha de desarrollar la empresa para obtener una solución justa y satisfactoria para los clientes y, por consiguiente, lograr una mayor satisfacción de la organización con el sistema de reclamaciones y quejas. Se trata, en última instancia, de proponer y contrastar un modelo que, desde un enfoque interno a la empresa, recoja los constructos organizacionales y las dimensiones de recuperación que conforman la estructura del sistema de reclamaciones y quejas capaz de dar respuesta a las peticiones de los clientes para evitar su fuga, así como descubrir oportunidades de mejora para prevenir que ocurran los fallos. Por tanto, las aportaciones del modelo giran en torno al diseño de un sistema eficiente de reclamaciones y quejas en el que se estudia el efecto que ejerce el establecimiento de las normas de procedimiento, de comportamiento y de resolución de quejas en el logro de soluciones justas para los clientes –enfoque mecanicista–, al mismo tiempo que se determina el papel que juegan los comportamientos proactivos de los empleados que van más allá de los derivados de una formación o entrenamiento en atención al cliente –enfoque orgánico– para la consecución de tal objetivo.

En esta investigación nuestra unidad de análisis es la empresa y las quejas que recibe de los clientes debido al consumo, uso del producto o por cualquier disconformidad que pudiera aparecer en el proceso de venta y postventa. La aplicación empírica que haremos a lo largo de este estudio se limita al ámbito de los productos tanto de consumo como industriales y no incluye los servicios –campo en el que la literatura académica ha puesto mayor énfasis–. Además, analizaremos la gestión de las reclamaciones y quejas a lo largo de todas las etapas: iniciación o facilitación de la “voz” del cliente, recepción de la reclamación, registro y transmisión, identificación de la solución, interacción con el cliente y respuesta de la empresa al consumidor.

Nuestra pretensión, en suma, es intentar, en la medida de lo posible, cubrir lagunas de investigación desde la perspectiva de la empresa, con la propuesta y validación de un modelo explicativo de los factores determinantes del sistema de reclamaciones y quejas bajo los enfoques mecanicista y orgánico de comportamiento organizacional. Concretamente, el presente trabajo se estructura en cinco capítulos.

- En el capítulo 1 exponemos, en primer lugar, la necesidad de establecer en la empresa un sistema de atención al cliente. A continuación, analizamos la importancia del sistema de reclamaciones y quejas para lograr la satisfacción del cliente y

reparamos la literatura sobre percepción de justicia por parte del consumidor en el proceso de resolución de una queja. Posteriormente planteamos los enfoques mecanicista y orgánico como determinantes empresariales de la satisfacción de cliente. Concluimos dando un paso más hacia atrás en la explicación de un sistema eficiente de reclamaciones y quejas, y describimos la orientación al mercado y los objetivos de la empresa como dos de los principales antecedentes de la adopción de los enfoques mecanicista y orgánico en la gestión de reclamaciones y quejas.

- En el capítulo 2, una vez revisada la literatura sobre gestión de reclamaciones y quejas procedemos al planteamiento de un modelo teórico con las principales aportaciones y a la justificación de las hipótesis de trabajo que de él se derivan. Concretamente, las hipótesis se presentan en seis bloques: el primero se ocupa de analizar las potenciales relaciones entre las variables del enfoque mecanicista y la justicia de la solución, el segundo aborda las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y la justicia de la solución, el tercero recoge las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y el mecanicista, el cuarto se centra en describir las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y el enfoque mecanicista, el quinto analiza la posible influencia de estos mismos objetivos sobre el enfoque orgánico y, finalmente, el sexto se dedica a estudiar las relaciones entre la cultura de la empresa y los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas. Este capítulo se cierra con un epígrafe en el que se plantean y justifican las relaciones de control.
- Seguidamente, en el capítulo 3, detallamos la metodología seguida para la recogida de la información necesaria para contrastar el modelo y las hipótesis previamente propuestas. En concreto, dedicamos sendos epígrafes a describir los aspectos más relevantes de la elección del universo de población, el proceso de recogida de información, la medición de las variables, la técnica de análisis estadístico que utilizaremos en el capítulo siguiente y la muestra.
- En el capítulo 4 comentamos los resultados de la investigación empírica. En el primer epígrafe de este capítulo examinamos las cuestiones relativas a la medición de las variables y, en el siguiente, desgranamos los resultados del modelo estructural, identificando para cada bloque de hipótesis aquellas que se verifican y las que son refutadas. Para concluir presentamos un apartado en el que se valora de forma global el modelo propuesto.
- La tesis se cierra con un último capítulo –5– en que sintetizamos las conclusiones que se derivan de los análisis realizados en el capítulo anterior, se explicitan las principales implicaciones para la dirección, se comentan las limitaciones que nos llevan a ser precavidos en el establecimiento de algunas conclusiones y se describen algunas líneas de avance que proponemos para la investigación sobre reclamaciones y quejas desde la óptica de la empresa.

Esperamos que la argumentación teórica y el correspondiente análisis empírico que esta tesis contiene sea capaz de arrojar alguna luz acerca de los antecedentes empresariales de un buen sistema de reclamaciones y quejas y su impacto en los resultados medidos en términos de justicia percibida por los clientes y satisfacción de la empresa.

Capítulo 1. El sistema de reclamaciones y quejas

Capítulo 1. El sistema de reclamaciones y quejas

En este capítulo exponemos, en primer lugar, la necesidad de establecer en la empresa un sistema de atención al cliente dada su relevancia para el logro de una ventaja competitiva. A continuación, analizamos la importancia del sistema de reclamaciones y quejas para alcanzar la satisfacción del cliente y repasamos la literatura sobre percepción de justicia por parte del consumidor en el proceso de resolución de una queja. Posteriormente planteamos los enfoques mecanicista y orgánico como determinantes empresariales de la satisfacción del cliente que ha trasladado una queja a la empresa. Concluimos dando un paso más hacia atrás en la explicación de un sistema de reclamaciones eficiente y describimos la orientación al mercado y los objetivos de la empresa como dos de los principales antecedentes de la adopción de los enfoques mecanicista y orgánico en la gestión de reclamaciones y quejas.

1.1. El sistema de atención al cliente

En las últimas décadas, las empresas han experimentado una evolución creciente en todos los ámbitos y, en particular, en la forma de competir en los mercados. Los elementos tradicionales de diferenciación centrados en el precio del producto o en sus características físicas, dan paso a otras variables estratégicas de decisión relacionadas con la figura del cliente como es la construcción de relaciones de servicio (Jasmand et al., 2012). La propuesta actual está enfocada hacia la creación de valor para el cliente porque éste elegirá aquella oferta comercial con mayor capacidad efectiva para solucionar sus necesidades y generar satisfacción. Partiendo de esta premisa, las organizaciones toman conciencia del papel que juegan las actividades intangibles que añaden valor y que preceden, acompañan y siguen a las operaciones de venta a los clientes.

En este sentido, una correcta atención al cliente en las empresas se ha convertido en un elemento necesario para competir en los mercados y satisfacer convenientemente las necesidades de los clientes. Las estrategias tradicionales para retener y fidelizar a los clientes no son suficientes y las empresas tratan de crear soluciones acordes con las demandas específicas de su público objetivo. Para ello, el primer paso es la apuesta por conocer al cliente, escuchar sus inquietudes, responder a sus peticiones y solucionar sus problemas. En esta tarea por alcanzar un mayor conocimiento, el servicio de atención al cliente se perfila como la parte más visible de la empresa ante los ojos de los clientes y constituye el soporte fundamental para comprenderles y servirles adecuadamente. Entre las actividades a desarrollar en la relación directa con los clientes podemos señalar la gestión de venta de productos y servicios, el seguimiento y control del cliente, así como la atención a las llamadas, solicitudes, quejas y reclamaciones.

Ahora bien, para la organización efectiva del sistema de atención al cliente, la empresa ha de contar con un equipo humano encargado de la relación con el cliente que haga gala de un

alto grado de profesionalidad, habilidades interpersonales, conocimientos sobre productos y empresa, así como un adecuado nivel de autocontrol y empatía con los clientes. Desde la dirección de las empresas se ha venido promoviendo la adopción de la orientación al cliente que favorezca la creación de una actitud por parte de los empleados favorable hacia la satisfacción de las necesidades de su público objetivo mediante el desarrollo de acciones de servicio de calidad beneficiosas tanto para los clientes como para la propia organización. De esta manera los empleados se convierten en administradores de los clientes y generan mecanismos de autorregulación para procurar el bienestar general de todos ellos.

Sin embargo, los esfuerzos y la buena voluntad de los recursos humanos no son suficientes en la prestación de un servicio de atención al cliente. La empresa ha de diseñar y organizar el departamento de atención al cliente dotándole de las infraestructuras necesarias, ya que es preciso disponer de una estructura organizativa que facilite el flujo de información dentro del departamento de atención al cliente y entre el propio departamento y sus clientes. Los empeños relacionados con la organización del departamento de atención al cliente deben poner el énfasis en la asignación de recursos mediante la efectiva coordinación de personas, la fijación de normas de actuación y la implantación de instrumentos basados en tecnologías de la comunicación –correo postal, líneas de teléfono, buzones de sugerencias y reclamaciones, comunicación a través de internet y atención personalizada en las propias oficinas de la empresa o en las instalaciones del cliente– para facilitar una presencia continuada de los clientes en el proceso de venta y postventa de productos. Puesto que un funcionamiento deficiente de este servicio puede causar abandonos de los clientes y dañar seriamente la imagen del producto y de la propia empresa por las referencias negativas que ello supone, la necesidad de disponer de un servicio de atención al cliente de calidad está más que justificada. Así lo ratifican la creciente cantidad de trabajos académicos y profesionales interesados sobre este campo de estudio (por ejemplo, Parasuraman et al., 1985; Brown et al., 1993; Berry 1995).

Por tanto, un buen sistema de atención al cliente debe contemplar dos aspectos básicos, por un lado, la formación y motivación del personal de la empresa y, por otro, la organización eficiente del departamento encargado de servir a los clientes. Hecho esto, la empresa estará capacitada para gestionar eficientemente este servicio.

No obstante, a pesar de la buena predisposición por parte de las empresas de prestar un servicio de atención al cliente de calidad y de esforzarse por satisfacer las necesidades de todos sus clientes, es inevitable comprobar que se siguen cometiendo errores debido a causas tales como las propias deficiencias de fabricación del producto, una mala entrega del mismo o un trato no correcto. Es decir, aunque las empresas traten de evitar estas situaciones embarazosas, es probable que ocurran. Para hacerlas frente cobra sentido disponer de un sistema de gestión de reclamaciones y quejas que dé una respuesta rápida y eficaz a las disconformidades de los clientes y que prevenga futuros fallos.

1.2. El sistema de reclamaciones y quejas

La gestión de reclamaciones y quejas en la empresa es una parte fundamental de la actividad que se realiza en el servicio de atención al cliente (Bendall-Lyon y Powers, 2001). El establecimiento de un sistema adecuado de reclamaciones y quejas puede ayudar a la empresa a la consecución de los objetivos de mercado y de innovación, en la medida en que sea capaz de responder eficazmente a los requerimientos de los clientes e integre la información procedente de las quejas para la mejora de los procesos y productos, previniendo así los errores futuros. Los sistemas de dirección de reclamaciones y quejas son instrumentos estratégicos fundamentales en el ámbito de la atención al cliente.

Un buen sistema de reclamaciones y quejas, con el fin de que pueda ser útil en la empresa por el potencial de innovación que representan las informaciones y conocimientos que son capaces de suministrar a la empresa sus clientes (Talke y Urban, 2013), ha de servir fundamentalmente para aportar soluciones satisfactorias a los problemas presentados por ellos. Durante este epígrafe del trabajo nos centramos, en primer lugar, en describir qué se entiende por satisfacción del cliente que se ha quejado a una empresa para, a continuación, detallar los principales modelos propuestos en la literatura académica para explicar tal concepto.

1.2.1. La gestión del sistema de reclamaciones y quejas y la satisfacción del cliente

La literatura académica sobre gestión de reclamaciones y quejas se ha centrado principalmente en conocer las consecuencias de las estrategias de recuperación llevadas a cabo por las empresas, es decir, el nivel de efectividad de las respuestas organizacionales ante las demandas de los clientes (Knox y Van Oest, 2014). Esta medición se ha realizado por medio de conceptos tales como la justicia percibida por el cliente, la satisfacción o los comportamientos conductuales del boca a boca, la repetición de la compra y la lealtad a la empresa después de la queja.

De entre todos ellos, los conceptos de justicia percibida y satisfacción del cliente son los que concentran la mayor atención por parte de los investigadores. En general, los trabajos sobre el tema demuestran consistentemente que la percepción de justicia en una situación de queja del consumidor influye en su nivel de satisfacción, satisfacción que, a su vez, repercute en el boca a boca, la satisfacción general con la empresa y la intención de recompra (Orsingher et al., 2010). Así pues, parece conveniente revisar el concepto de satisfacción del cliente dado el papel central que desempeña en el proceso de gestión de las reclamaciones.

Durante mucho tiempo la satisfacción del cliente ha sido una preocupación constante para los académicos y profesionales del marketing, especialmente por su vinculación con el comportamiento del consumidor que se presume beneficioso para las organizaciones. La satisfacción del cliente es un término que ha sido explicado bajo el marco general del paradigma de la confirmación/desconfirmación de expectativas (Oliver, 1980). Los clientes realizan comparaciones de sus percepciones sobre el rendimiento del producto o servicio con relación a las expectativas iniciales. La diferencia existente o discrepancia entre el

rendimiento percibido y las expectativas conducirá a la satisfacción o insatisfacción del cliente. En un primer momento, en las investigaciones sobre satisfacción del cliente, ésta ha sido definida con apoyo en la idea del procesamiento de la información como evaluación cognitiva y racional de los productos y servicios (por ejemplo, Churchill y Surprenant, 1982; Oliver y Swan, 1989). Sin embargo, otros estudios amplían la explicación al añadir un componente afectivo en la formación del concepto de satisfacción (Westbrook, 1980; Hunt, 1991). Siguiendo tal corriente y aplicado al campo de la gestión de las quejas, Varela-Neira et al. (2008) encuentran un efecto significativo de las emociones negativas en la satisfacción general de los clientes, mediado por las variables cognitivas de la desconfirmación de expectativas de la recuperación del servicio y por las tres dimensiones de la justicia percibida –procedimental, distributiva e interactiva-.

En particular, en el contexto de fallos en productos y servicios, la (in)satisfacción del cliente alude a los eventos negativos que pudieran surgir en las relaciones de compra y consumo, eventos que pueden conducir a presentar reclamaciones y quejas. De manera que la satisfacción con la respuesta a la queja se puede definir como el grado en que el cliente percibe que el resultado de la tramitación cumple o supera sus expectativas (Smith et al., 1999; McCollough et al., 2000).

Este concepto de satisfacción conlleva una evaluación del consumidor para un evento específico que, en este caso, es la solución de una queja. La matización que acabamos de realizar responde a la distinción que propone Ambrose et al. (2007) de analizar la actitud de los clientes en dos fases. La primera consiste en evaluar la satisfacción del consumidor para un hecho concreto y, la segunda, en evaluar la organización en su conjunto, lo que permite anticipar el comportamiento futuro o explicar las intenciones conductuales del consumidor. En contraposición a esta idea, algunos estudios (por ejemplo, Tax et al., 1998) consideran la satisfacción general con la empresa como la acumulación de experiencias positivas previas al problema que mitigará los efectos perjudiciales de esta experiencia negativa.

1.2.2. Modelos explicativos de la satisfacción del cliente en la resolución de una reclamación o queja

Como señalábamos anteriormente, los estudios sobre el manejo de las reclamaciones y quejas han mostrado un gran interés en el concepto de satisfacción. Son muchos los modelos planteados y contrastados en los que se trata de explicar los antecedentes y consecuencias de la satisfacción del cliente con la tramitación de la queja. Tales trabajos se desarrollan fundamentalmente en el ámbito de los servicios.

La justicia percibida por el consumidor como antecedente de la satisfacción

Parece existir una opinión generalizada de que la justicia percibida por el consumidor sobre los resultados de la queja influye significativamente en su nivel de satisfacción. Asimismo, dicha satisfacción tendría como consecuencia el desarrollo de respuestas comportamentales del cliente tales como hacer recomendaciones a otros, aumentar la intención de repetir la compra y la satisfacción general con la empresa. El modelo que se plantea en el meta-análisis de Orshinger et al. (2010) representa bien esta idea (véase la Tabla 1.1).

El señalado meta-análisis refleja la existencia de múltiples investigaciones en las que se ha considerado que la justicia juega un rol antecedente de la satisfacción con la gestión de la queja. Podemos afirmar que bajo la teoría de la justicia y el marco de la satisfacción del cliente se ha explicado buena parte de la gestión de las reclamaciones y quejas de las empresas. Respecto a la justicia percibida, la literatura ha identificado tres dimensiones – justicia de procedimiento, de interacción y de resultados–, que a continuación procedemos a su definición y justificación.

El concepto de justicia percibida arranca a partir de la teoría de la equidad, en particular, de la contribución de Adams (1965) que sugiere la existencia de la justicia distributiva o de resultados que relaciona la percepción de un resultado justo en comparación con la inversión inicial realizada en los intercambios entre las partes. Sin embargo, existen otras maneras de entender la justicia que van más allá de la justicia distributiva o de resultados, concretamente, nos referimos a la justicia de procedimiento y la justicia de interacción. Entre los trabajos pioneros en la aplicación de la justicia con sus tres dimensiones –distributiva, procedimental e interactiva– en el campo de la recuperación del servicio destacan los trabajos de Goodwin y Ross (1992), Blodgett et al. (1997), Tax et al. (1998) y Smith et al. (1999) (véanse estos dos últimos modelos en la Tabla 1.1).

En un contexto de relación comercial y, en concreto, en la gestión de quejas, la *justicia distributiva* refleja la justicia en la resolución de la queja desde la percepción del cliente. Los elementos incluidos en este concepto son la equidad, la igualdad o coherencia y la consistencia o necesidades del cliente (Tax et al., 1998; Smith et al., 1999). La equidad se refiere a si la ganancia de los resultados cumple o supera las pérdidas sufridas por el cliente, o dicho de otra forma, si la empresa y el cliente alcanzan el mismo ratio resultado-coste. La igualdad indica si el cliente obtiene los mismos resultados en comparación con experiencias propias anteriores con la empresa y con otros clientes. Y la consistencia describe el grado en que los resultados de la queja cumplen con los requerimientos del cliente. Los resultados empíricos parecen confirmar la existencia de una fuerte correlación entre la justicia distributiva y la satisfacción del cliente (Orshinger et al., 2010).

En general, los trabajos sobre comportamiento de queja del consumidor, definen la justicia distributiva como compensación o reparación. Y, más en particular, como recompensas al consumidor (Blodgett et al., 1997), sustitución del producto o servicio (Hoffman y Kelley, 2000), balance de los beneficios recibidos dado el coste del producto o servicio (McCollough, 2000), coste y esfuerzo que toma la empresa para solucionar el problema (Maxham y Netemeyer, 2002), resultado a la solución de un problema (Patterson et al., 2006) o entrega de un nuevo producto o servicio y descuentos futuros (Del Río-Lanza et al., 2009).

De la *justicia de procedimiento* se comenzó a hablar con el trabajo de Thibaut y Walker (1975) al investigar cómo se resuelven las disputas ante los tribunales, detectando dos fases, una de proceso y otra de decisión, refiriendo el control que las partes tienen sobre cada fase como control del proceso y control de la decisión. En este sentido, la equidad percibida del proceso ha demostrado ser diferente del resultado del proceso o justicia distributiva (Saxby et al., 2000). Así se manifiestan Lind y Tyler (1988) que, no sólo distinguen entre ambos tipos de

justicia, sino que sostienen que las personas están más preocupadas con el proceso de interacción humana, es decir, con el procedimiento que con el resultado real de la interacción. Por tanto, el concepto de justicia de procedimiento complementa al de justicia distributiva.

El carácter multidimensional de la justicia de procedimiento ha sido apoyado por trabajos empíricos procedentes de diferentes campos de conocimiento –como, por ejemplo, desde la psicología organizativa, Greenberg (1990) y Folger y Konovsky (1989)-. En contextos legales, por ejemplo, se considera que el constructo está compuesto por cuatro dimensiones (Saxby et al., 2000): 1) las comunicaciones bilaterales, que se refieren a la capacidad percibida de un individuo para participar en las comunicaciones de dos vías durante el proceso de decisión; 2) la familiaridad con la situación de las personas, que indica el nivel de conocimiento demostrado sobre las situaciones individuales; 3) el poder de refutación, que implica que el individuo tiene la oportunidad de impugnar la decisión o modificar el proceso de decisión y 4) la aplicación consistente de los procedimientos, que se refiere a la percepción de que el proceso de toma de decisiones se mantiene constante en el tiempo y para todas las personas.

En el ámbito del comportamiento de queja del consumidor, la justicia de procedimiento refleja la justicia percibida por el cliente sobre el proceso de tramitación de quejas que siguen los empleados de la empresa (Homburg y Fürst, 2005), es decir, la justicia de las políticas, los procedimientos y los criterios adoptados por la empresa para recibir y responder a su reclamación.

Por último, se entiende por *justicia interactiva* la percepción que tiene el consumidor con respecto a la forma en que es tratado al recibir un servicio por parte de la empresa. En la década de los ochenta y con posterioridad a la identificación de las otras dos formas de justicia percibida, Bies y Moag (1986) encuentran que los intercambios se producen con diferentes niveles de calidad, que se refleja en el grado en que las personas reciben un trato amable, digno y respetuoso por parte de la organización. Más tarde, Greenberg (1993) divide el concepto en dos dimensiones de justicia interpersonal, refiriéndose a la manera en que es entregado el resultado al consumidor, y justicia informativa cuyo valor depende de la calidad y utilidad de la información suministrada. Sin embargo, la mayor parte de los estudios en el campo de la comercialización han optado por considerar el concepto de justicia interactiva y no sus dos dimensiones.

En el contexto de las reclamaciones y quejas, la justicia interactiva se refiere a la percepción de justicia respecto al comportamiento de los empleados hacia los clientes que han manifestado alguna disconformidad o queja (Homburg y Fürst, 2005).

Consecuencias de la satisfacción del cliente: el boca a boca, la satisfacción con la empresa y la intención de recompra

Como ya se ha expuesto anteriormente, los trabajos académicos más relevantes que se han tomado como referencia en esta investigación presentan modelos hipotetizados que plantean cómo la percepción de justicia del consumidor influye en su nivel de satisfacción con la respuesta a la queja. Además, se han trabajado otras variables que son consecuencia directa

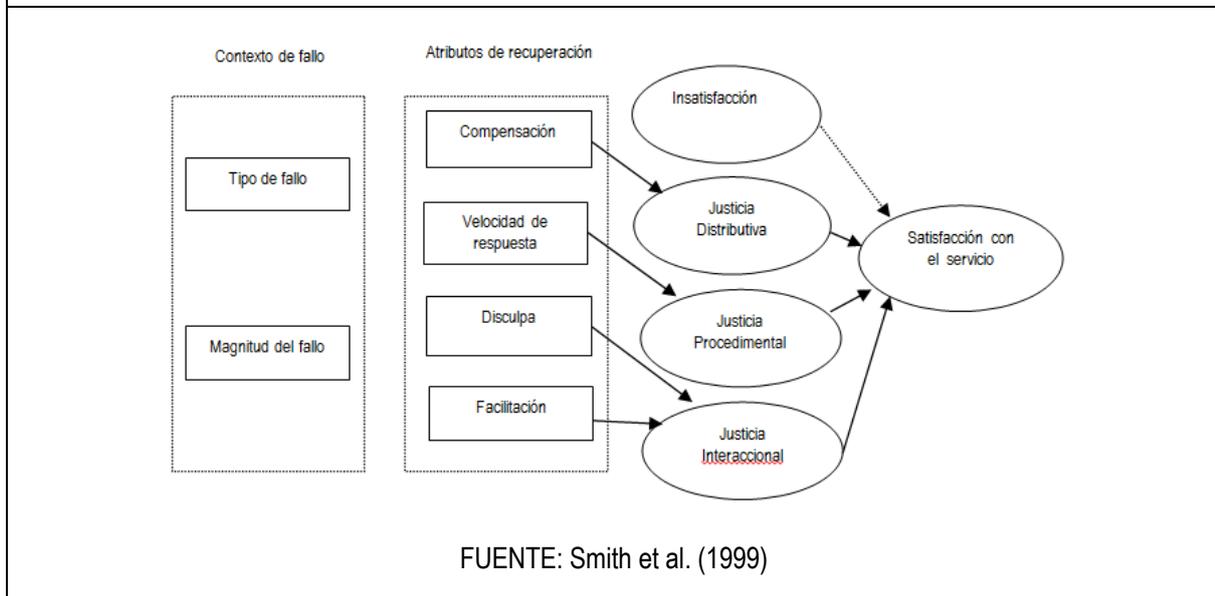
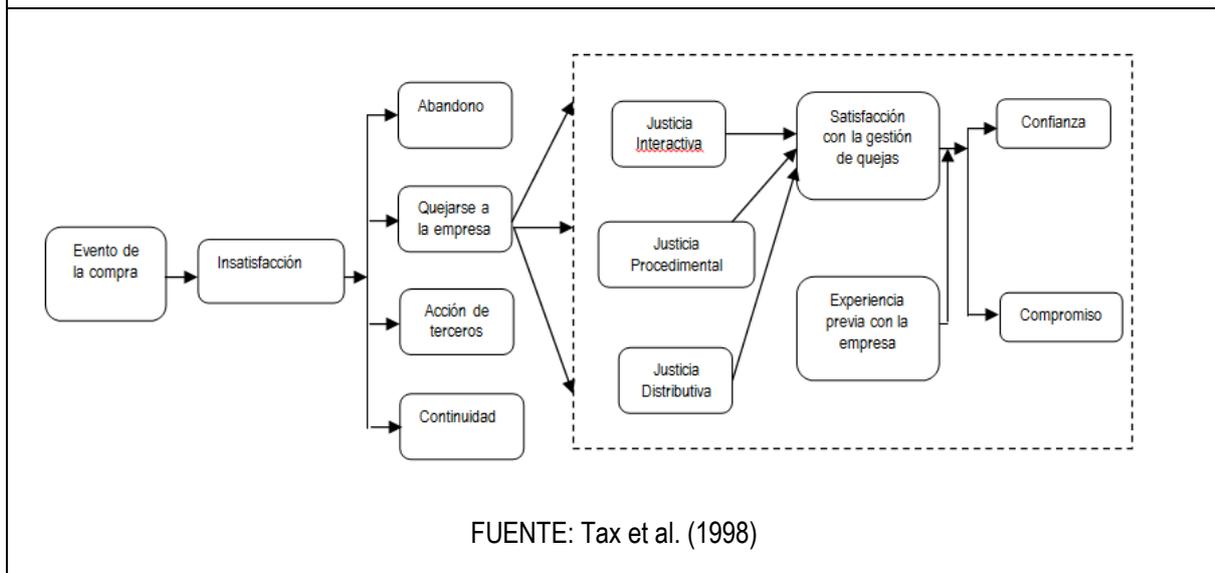
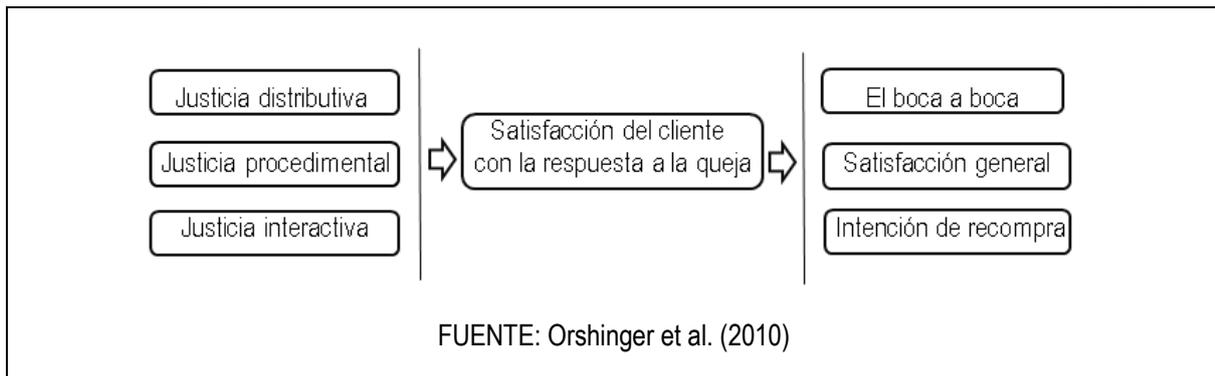
de la percepción de justicia, o indirecta, a través de la satisfacción. Las principales variables son el boca a boca, la satisfacción general con la empresa y las intenciones de recompra (Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Davidow, 2000; McCollough et. al., 2000; Boshoff y Staude, 2003; Davidow, 2003; Homburg y Fürst, 2005; Holloway et al., 2005). En la Tabla 1.1 aparecen plasmados, como representativos de este tipo de modelos, los trabajos de Orshinger et al. (2010); Tax et al. (1998); Smith et al. (1999); McCollough et al. (2000); Davidow (2000 y 2003) y Holloway et al. (2005), éste último referido al contexto de las compras online que examina el papel moderador de la experiencia acumulada del cliente en las compras a través de la red.

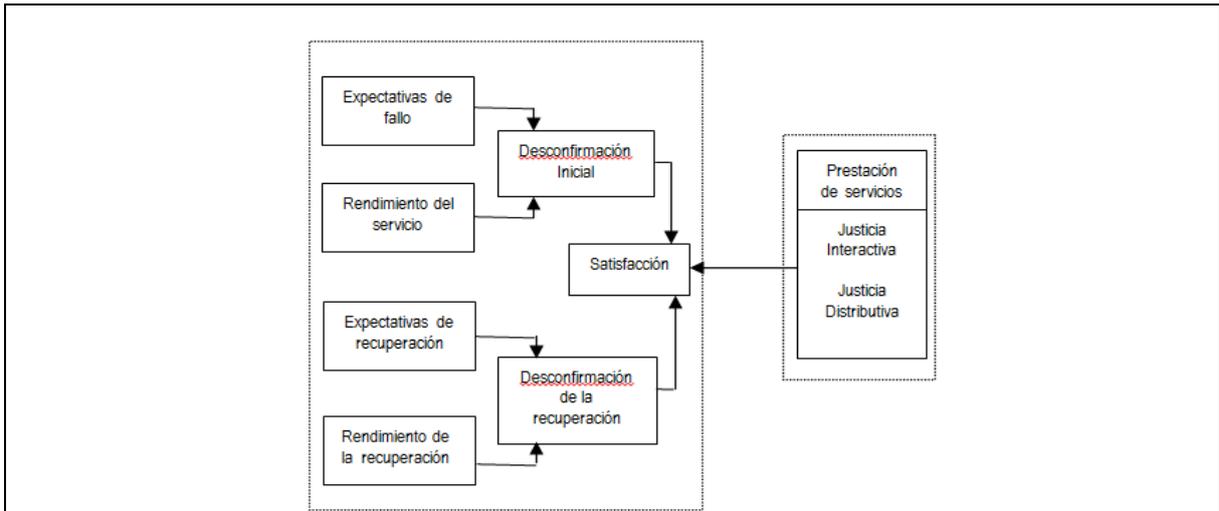
Respecto al boca a boca, parecen existir evidencias claras de la influencia directa de la satisfacción con la gestión de la queja en la tendencia del cliente a compartir las experiencias positivas con otras personas. Cabe destacar el trabajo de Maxham y Netemeyer (2003) donde evaluaron dicha relación y encontraron una relación positiva entre la satisfacción con la respuesta a la queja y el boca a boca. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que en otras investigaciones parecen indicar que los clientes que se quejan tienden a difundir las experiencias negativas más que las positivas (TARP, 1986).

En segundo lugar, como variable de resultado de la tramitación de la queja está la satisfacción global con la empresa, que se define como el grado en que el cliente que ha manifestado la queja percibe que el rendimiento general de la empresa cumple o supera sus expectativas. Este tipo de satisfacción es acumulativa (Homburg y Fürst, 2005). Parece apropiado considerar esta variable de forma independiente de la satisfacción con la gestión de la queja a tenor de los resultados de las investigaciones encontradas hasta el momento. No existe evidencia científica de que el nivel de satisfacción con la solución de una queja sea un factor determinante de la satisfacción global con la empresa, aunque en Homburg y Fürst (2005) se ha sugerido su participación como variable mediadora entre la satisfacción con la respuesta a la queja y la lealtad del consumidor. Lo cierto es que la satisfacción general que experimenta el cliente con la empresa puede interpretarse como un indicador de actitud leal. Es lógico pensar que los consumidores que son fieles a la empresa están satisfechos en general con ella, lo que no está tan claro es si los consumidores insatisfechos por un fallo pero satisfechos posteriormente con la solución del problema mantengan su lealtad.

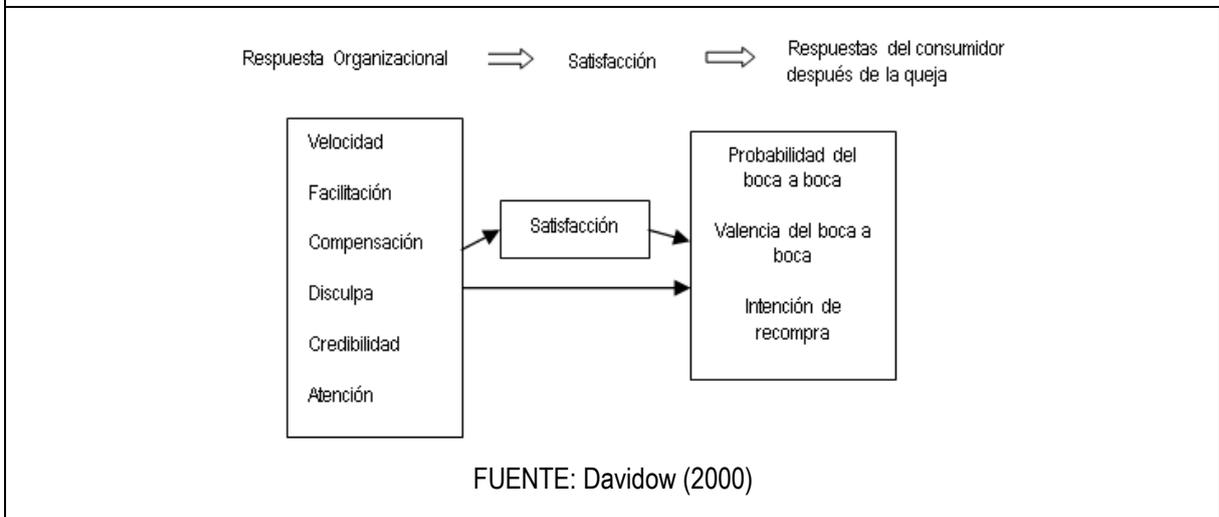
Finalmente, una tercera variable de resultado es la intención de repetir la compra, que se refiere al grado en que el cliente tiene intención de continuar su relación comercial con la empresa después de la resolución de la queja (Homburg y Fürst, 2005). Cualquier conducta que el cliente satisfecho pueda desarrollar a favor de la empresa provocando un efecto positivo sobre ésta puede ser un comportamiento leal, principalmente porque implica economías vinculadas con la lealtad y, por tanto, beneficioso para la empresa (Vázquez-Casielles et al., 2007).

Tabla 1.1.
Modelos explicativos de la satisfacción del cliente en la resolución de una reclamación o queja

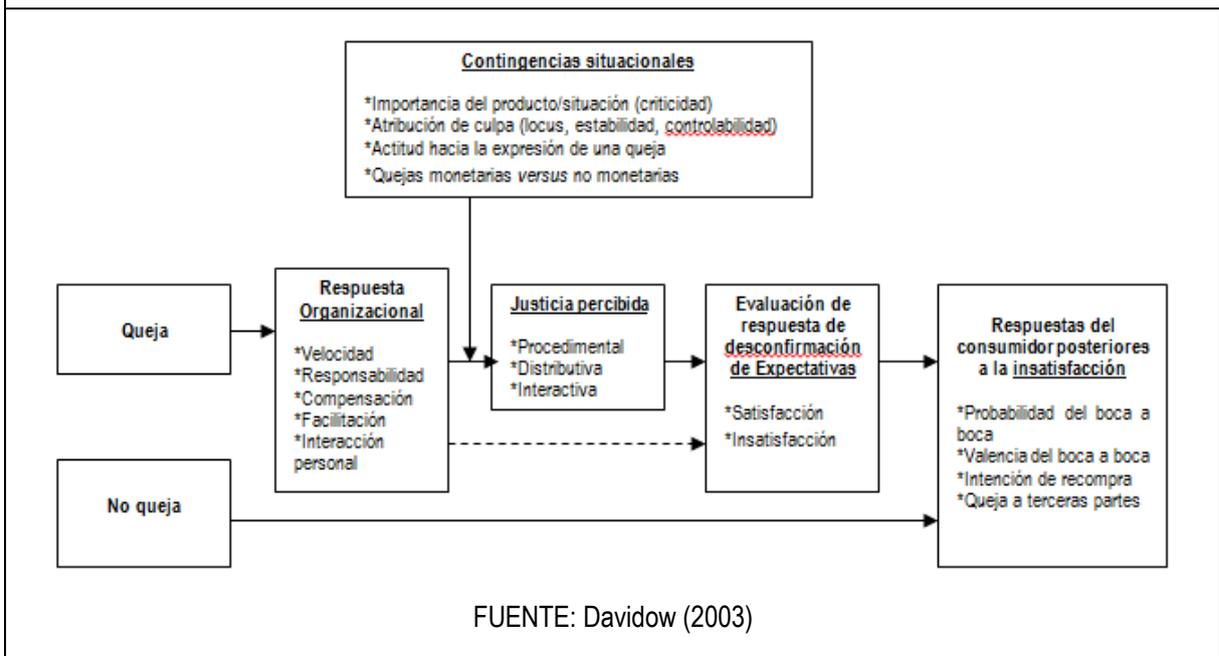




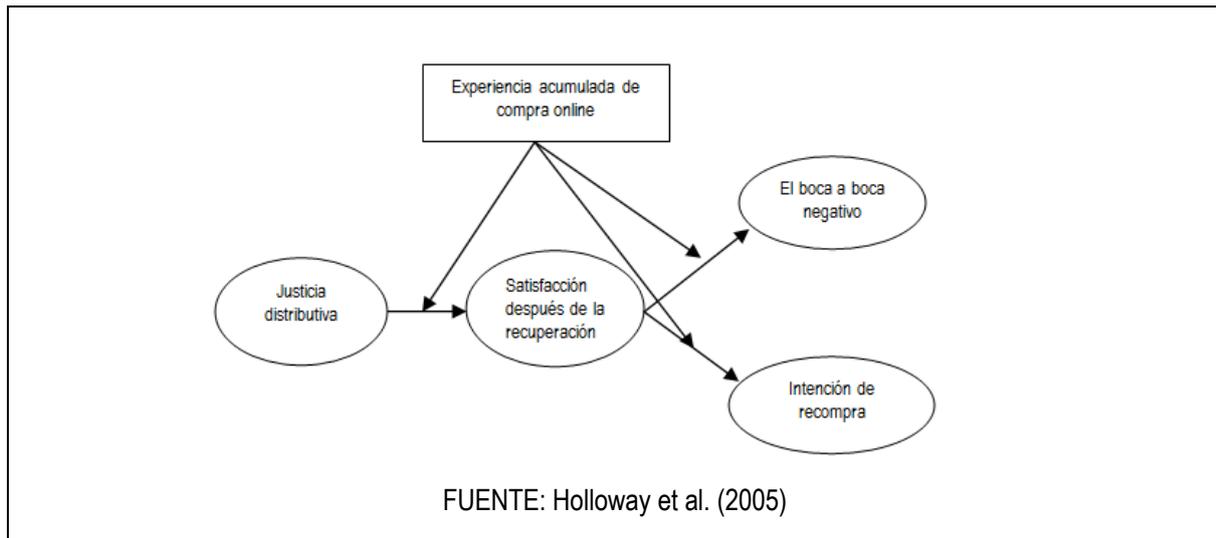
FUENTE: McCollough et al. (2000)



FUENTE: Davidow (2000)



FUENTE: Davidow (2003)



Principales conclusiones

Del análisis de los modelos explicativos de la satisfacción del cliente en la resolución de una reclamación o queja, podemos extraer las siguientes conclusiones.

En primer lugar, la mayoría de la investigación empírica realizada hasta el momento sobre el tema se ha centrado en el estudio de empresas de servicios. Dos características distintivas de los servicios han podido decantar la investigación en tal sentido. La primera de ellas, la inseparabilidad entre producción y consumo, conduce a un alto grado de interacción entre cliente y empleado, lo que requiere que este último tenga que estar más preparado para responder rápida y eficientemente cuando se presenta un problema. Por otra parte, la mayor probabilidad de heterogeneidad en el servicio, hace que la percepción de riesgo de fallo aumente.

En segundo lugar, gran parte de los estudios analizados han mostrado una especial preocupación por medir la efectividad de las estrategias de recuperación de fallos tanto a nivel emocional, al evaluar la satisfacción del cliente, como en términos conductuales, al considerar las variables del boca a boca, la satisfacción global con la empresa o el abandono del cliente. Esta perspectiva de análisis puede responder a la necesidad de solucionar de una forma satisfactoria el descontento del consumidor para favorecer la repetición de compras y crear referencias positivas sobre el modo de resolver los problemas.

Las tres dimensiones de justicia ejercen una influencia significativa sobre el nivel de satisfacción del cliente, aunque sobresale de forma significativa la justicia distributiva sobre las otras dos dimensiones.

Sobre las relaciones de dependencia entre la justicia, la satisfacción del consumidor, el boca a boca, la satisfacción con la empresa y la intención de recompra, hay que señalar que, mientras que parece que la satisfacción del cliente media la relación entre la justicia percibida y el boca a boca, no se han encontrado evidencias de que influya sobre la satisfacción global con la empresa ni sobre la intención de recompra. Todo parece indicar que no sirve para recuperar completamente la confianza y satisfacción que se daban antes del fallo. Tampoco

se ha confirmado que la satisfacción con la empresa lleve a que el cliente hable positivamente o que haga recomendaciones a otras personas. Sin embargo, cabe resaltar la influencia que ejercen tanto la satisfacción global como el boca a boca en la intención de recompra del cliente.

1.3. El sistema de reclamaciones y quejas en la empresa

Una vez vistos los posibles resultados de la gestión de las quejas, nos ocuparemos de abrir la “caja negra” de este sistema de reclamaciones y quejas con el fin de identificar sus componentes y las posibles relaciones que se establecen entre ellos.

La necesidad de implantar un sistema de reclamaciones y quejas en las empresas que satisfaga a los consumidores es un imperativo para el buen funcionamiento del servicio de atención al cliente, además de constituir una fuente de información de primera mano y una oportunidad de aprendizaje para la organización en la mejora de los productos y procesos (Tax y Brown, 1998). Sin embargo, para que las quejas sean realmente útiles como base de la mejora continua y que las respuestas a las quejas de los clientes se ajusten lo más posible a sus necesidades y aporten satisfacción, desde la dirección de las empresas han de procurar una gestión eficiente que contemple una correcta asignación de los recursos, una adecuada coordinación de las actividades y una disposición de la estructura del sistema de reclamaciones y quejas acorde con la estrategia de la empresa.

Para lograr la efectiva puesta en marcha de la estrategia de recuperación de fallos es necesario partir de una estructura basada en sistemas de normas y protocolos que permita dar respuestas rápidas y satisfactorias a las quejas de los clientes, al tiempo que se consigue mejorar el sistema de reclamaciones y quejas mediante el aprovechamiento del uso de la información generada durante las fases de recuperación. Así pues, es fundamental establecer un proceso de gestión de las reclamaciones caracterizado por facilitar la tramitación de las quejas, dispensar un trato agradable al cliente, permitir su participación en el proceso de decisión y ofrecerle disculpas y recompensas si la situación lo requiere.

En el contexto empresarial actual podemos observar que una gran mayoría de las empresas no tienen establecido un sistema eficiente de gestión de las reclamaciones. Homburg y Fürst (2007) trataron de dar una explicación teórica a la persistencia de este problema aludiendo a la teoría de los mecanismos de defensa del personal de la empresa, que les impide establecer un correcto contacto con los clientes insatisfechos y difundir la información procedente de ellos dentro de la propia organización debido a sus deseos de mantenerse psicológicamente alejados de las cuestiones desagradables. Así, no es extraño encontrar empresas en las que las quejas se conciben como un problema embarazoso, lo que lleva a que no se informe adecuadamente sobre dónde, cómo y ante quién pueden quejarse los clientes, se eludan responsabilidades o no se muestre una verdadera preocupación por identificar las razones de las quejas y analizar los datos de reclamaciones para identificar oportunidades de mejora. Este tipo de comportamientos defensivos de los empleados y directivos se traducen en barreras a la gestión eficiente de las reclamaciones y quejas. Aun

realizando inversiones razonables en este área, las empresas pueden fracasar si no consiguen superar tales barreras (Grainer et al., 2014).

Para frenar los comportamientos defensivos, es conveniente establecer un patrón de normas y protocolos de comportamiento por parte de las empresas. En este sentido, la literatura académica aboga por dos grupos de actuaciones. Por un lado, es preciso establecer comportamientos relativos a la facilitación, disculpa, compensación, velocidad de la respuesta, credibilidad y atención (Smith et al., 1999; Davidow, 2000). Por otro, es básico el papel que asumen los empleados de primera línea de atención al cliente en situaciones de conflicto comercial (Maxham y Netemeyer, 2003; Johnston y Michel, 2008). A fin de aunar ambos tipos de comportamientos –estrategias de recuperación y comportamiento del personal de contacto con el cliente–, consideramos que la estructura del sistema de reclamaciones puede venir explicada por dos enfoques de comportamiento organizacional, el enfoque mecanicista y el enfoque orgánico. A continuación exponemos las principales características de cada enfoque, al tiempo que comentamos los modelos empíricos más representativos de cada uno de ellos tanto cuando se han abordado de forma independiente como conjunta (véase la Tabla 1.2).

1.3.1. Enfoque mecanicista

El enfoque mecanicista se ha desarrollado a partir de la teoría de Taylor (1911) sobre la organización científica del trabajo y las contribuciones de Fayol (1916) al enfoque clásico de la administración de la empresa. La concepción mecanicista de los sistemas de gestión parte de la idea de que la empresa es comparable a una máquina donde cada pieza tiene una función asignada con una posición determinada y supeditada a una jerarquía superior. La especialización de las tareas individuales regidas por las instrucciones emitidas por los superiores marcan la tónica a seguir en una estructura jerárquica de control (Simon, 1947).

Si bien es cierto que la eficiencia de este enfoque puede limitarse a aquellas organizaciones que actúan en entornos estables, donde la incertidumbre del medio ambiente no ejerce una influencia significativa sobre las decisiones empresariales, también hay que decir que se revela como una estructura de organización del trabajo eficaz en términos de especialización de tareas, supervisión y control. Por otra parte, esta manera de organización del trabajo conduce a una visión predecible del comportamiento individual y organizacional, lo que, aplicado al sistema de reclamaciones y quejas, ha de garantizar la calidad de las estrategias de recuperación para hacer frente a los problemas planteados por los clientes debido a la estandarización del proceso de gestión de las quejas. Todo parece indicar que el enfoque mecanicista en la gestión de las reclamaciones puede mejorar el comportamiento de los empleados y directivos cuando éstos son guiados por las normas y procedimientos que desde la alta dirección se instan para la consecución de los objetivos de la organización (March y Simon, 1993).

En particular, la adopción de un enfoque mecanicista conduce a la formalización de una estructura de gestión que posibilita la delimitación de tareas, responsabilidades, normas y tiempos que los empleados de la organización han de desarrollar para lograr un

funcionamiento eficaz ante las demandas de los clientes. La sistematización de las estrategias de recuperación mediante la implantación de normas, tareas, tiempos y protocolos de actuación crea un entorno propicio para responder de forma consistente a las reclamaciones de los clientes, dado que se amortiguan los comportamientos defensivos de los empleados ante situaciones psicológicamente calificadas como embarazosas que pueden causar el hecho de recibir y gestionar quejas (Homburg y Fürst, 2007).

Desde el enfoque mecanicista se prescribe, por tanto, el establecimiento de una estructura formal que aporte soluciones justas y rápidas de cara al cliente. Para lograrlo, gran parte del esfuerzo organizacional debe estar dirigido a determinar los procedimientos, la infraestructura y las tecnologías, así como a regular las políticas de compensaciones para restablecer la satisfacción de los clientes. De tal manera que, según este enfoque, la preocupación del directivo recaerá en la definición de un sistema de gestión de las reclamaciones y quejas que integre adecuadamente todos los mecanismos en torno a la recepción de las quejas, el registro de las mismas, su tramitación y la posterior resolución de los problemas planteados por los clientes. En este sentido, la calidad de las normas relativas al procedimiento de gestión de las quejas, al comportamiento de los empleados a la hora de interactuar con los clientes y a los resultados otorgados por la empresa para reparar los daños ocasionados (Homburg y Fürst, 2005) serán factores determinantes en la percepción de justicia en las soluciones aportadas por la organización.

Los principales modelos que se han planteado sobre el impacto del enfoque mecanicista en la justicia y satisfacción del cliente son los de Homburg y Fürst (2005) y Homburg et al. (2010) (véase la Tabla 1.2). En estos trabajos se propone que la justicia percibida por el consumidor puede tener su contraparte en el establecimiento de unas normas de procedimiento, de comportamiento y de resolución dentro del sistema de dirección de reclamaciones y quejas de la empresa.

1.3.2. Enfoque orgánico

De forma complementaria al enfoque mecanicista, hay otro tipo de enfoque que se ha considerado idóneo para lograr una gestión eficiente del sistema de reclamaciones y quejas: el orgánico. A diferencia del primero, éste puede ser particularmente útil para competir en mercados cambiantes (Burns y Stalker, 1961). Una de las características más relevantes de este enfoque es su capacidad para asumir las rápidas adaptaciones que exige la turbulencia del entorno, lo que le hace adecuado para la gestión de las reacciones imprevistas de los clientes que surgen como consecuencia de una percepción de insatisfacción.

Frente a la perspectiva mecanicista, desde la orgánica la capacidad de toma de decisiones de la empresa no se apoya en una estructura vertical de jerarquía de mandos, sino que los propios trabajadores son capaces de redefinir y adecuar sus roles al contexto. Con la implantación de un enfoque orgánico se trata de flexibilizar los sistemas de gestión con estructuras más informales, dotando al personal de la empresa de formación, potenciando el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, de manera que todos persigan alcanzar el mismo cometido organizacional. El hecho de operar con una organización del trabajo menos

estructurada favorece las comunicaciones abiertas entre los miembros de la organización y promueve la interacción entre la empresa y su entorno exterior.

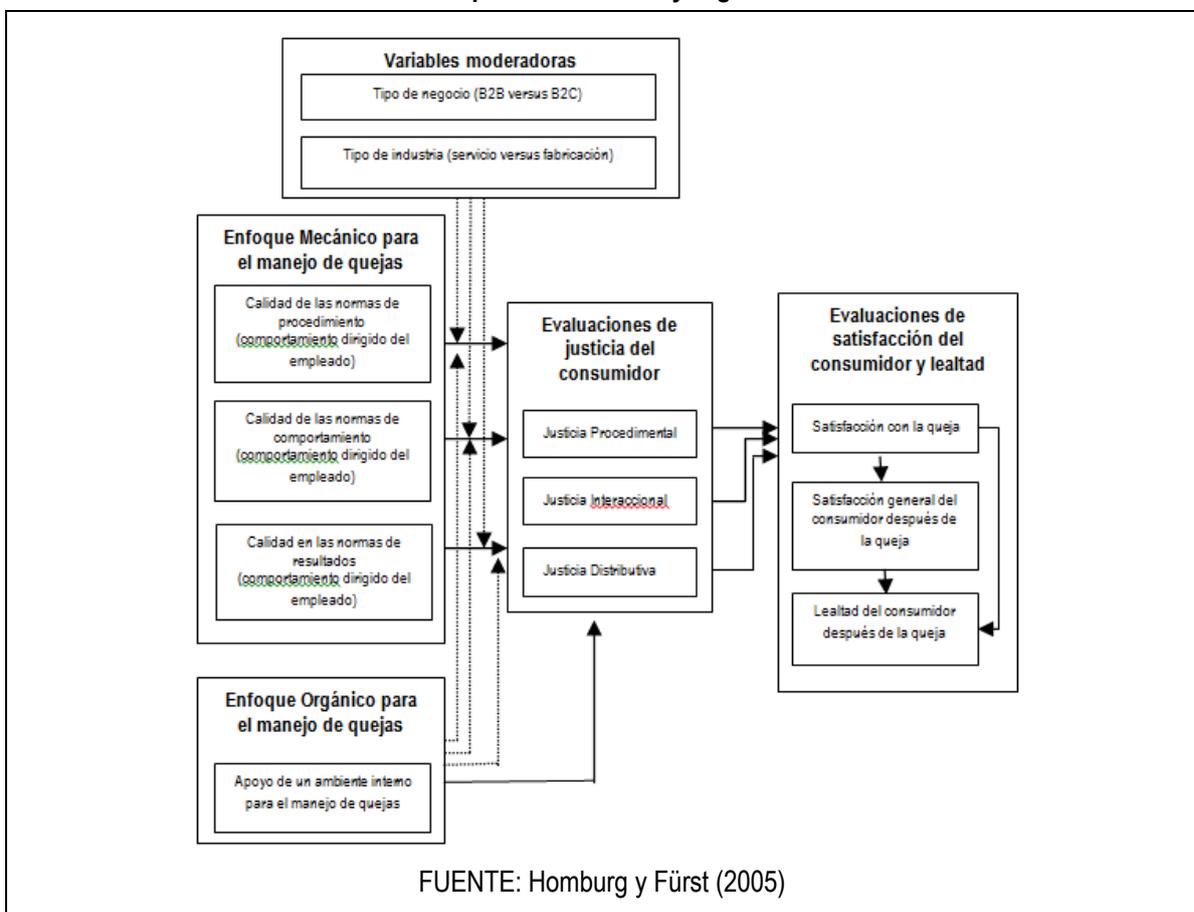
Extrapolando la importancia de este enfoque a la gestión del sistema de reclamaciones y quejas, hemos de señalar que una cuestión relevante para el éxito cuando la empresa configura su sistema de reclamaciones es establecer el papel que va a jugar el personal de la empresa en el proceso de interacción con el cliente. Una atención al cliente fundamentada sólo en técnicas y protocolos de actuación no sería suficiente sin el sustento de unas cualidades favorables en el trato interpersonal como la cortesía, la amabilidad o la empatía. Además, desde este enfoque se fomenta la creatividad y la capacidad de los empleados para hacer frente a los conflictos que plantean los clientes en las relaciones comerciales, dotándoles de capacidad de decisión más allá de su responsabilidad formal.

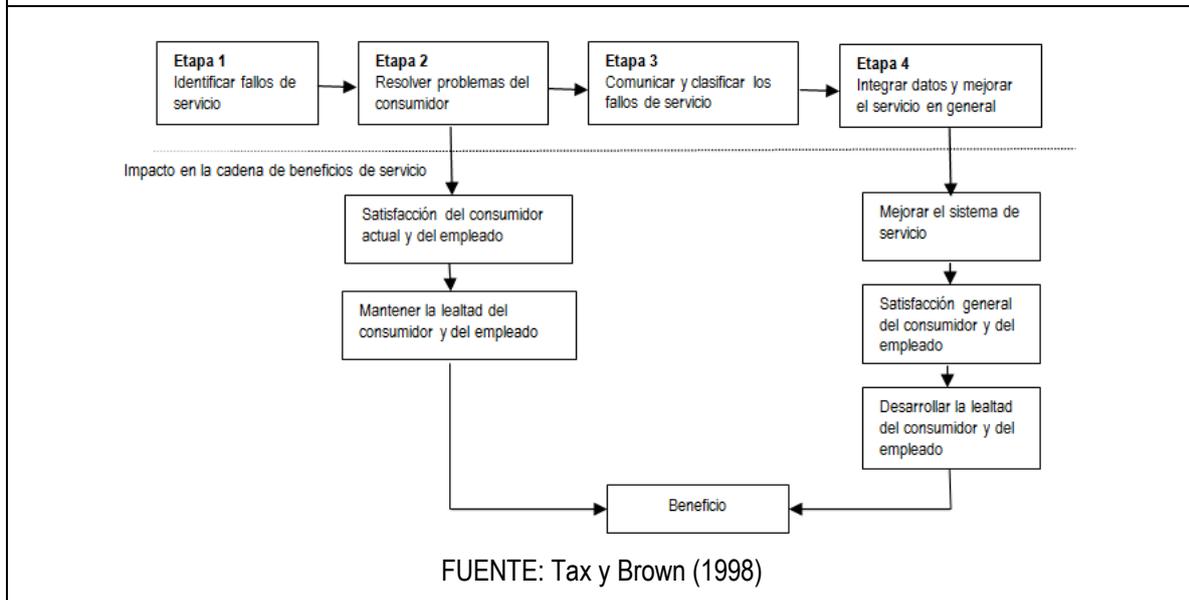
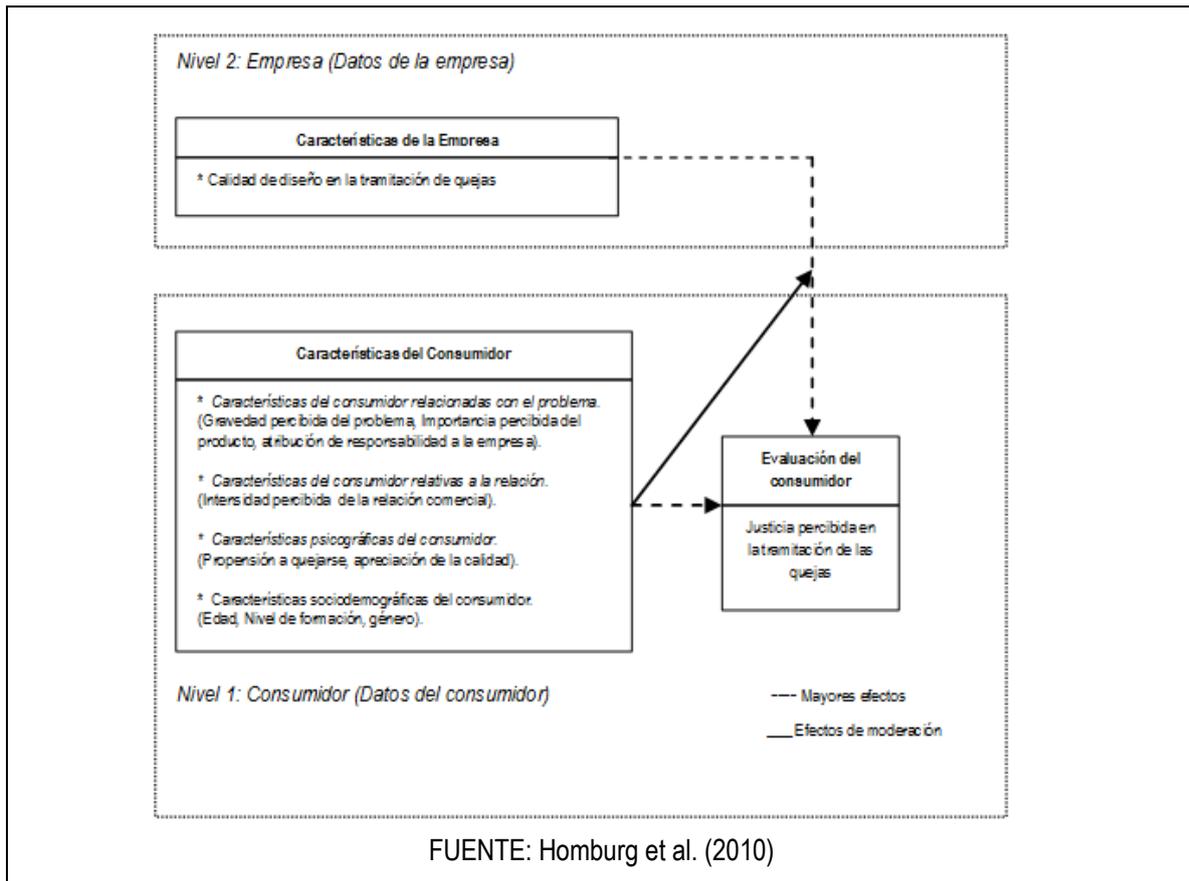
Este tipo de comportamientos de los empleados –derivados de la aplicación del enfoque orgánico– han de favorecer una mejor gestión de las quejas al brindar al personal de la empresa más apoyo emocional y promover mayor compromiso con la satisfacción de las necesidades de los clientes, además de contribuir a crear un ambiente adecuado entre los trabajadores. La propia gestión de las quejas exige un esfuerzo añadido que requiere gran cantidad de recursos de autorregulación del agotamiento (Chan y Wan, 2011), de hecho, los resultados empíricos de Karatepe (2006) señalan que el agotamiento emocional es un predictor significativo de la intención de abandono de los empleados, puesto que deben desarrollar tal esfuerzo para inhibir sus pensamientos, sentimientos y emociones, y transformarlos en emociones positivas que lleven al contagio emocional entre sus clientes e influir sobre su estado de ánimo y percepciones (Jiun-Sheng y Cheng-Chris, 2011).

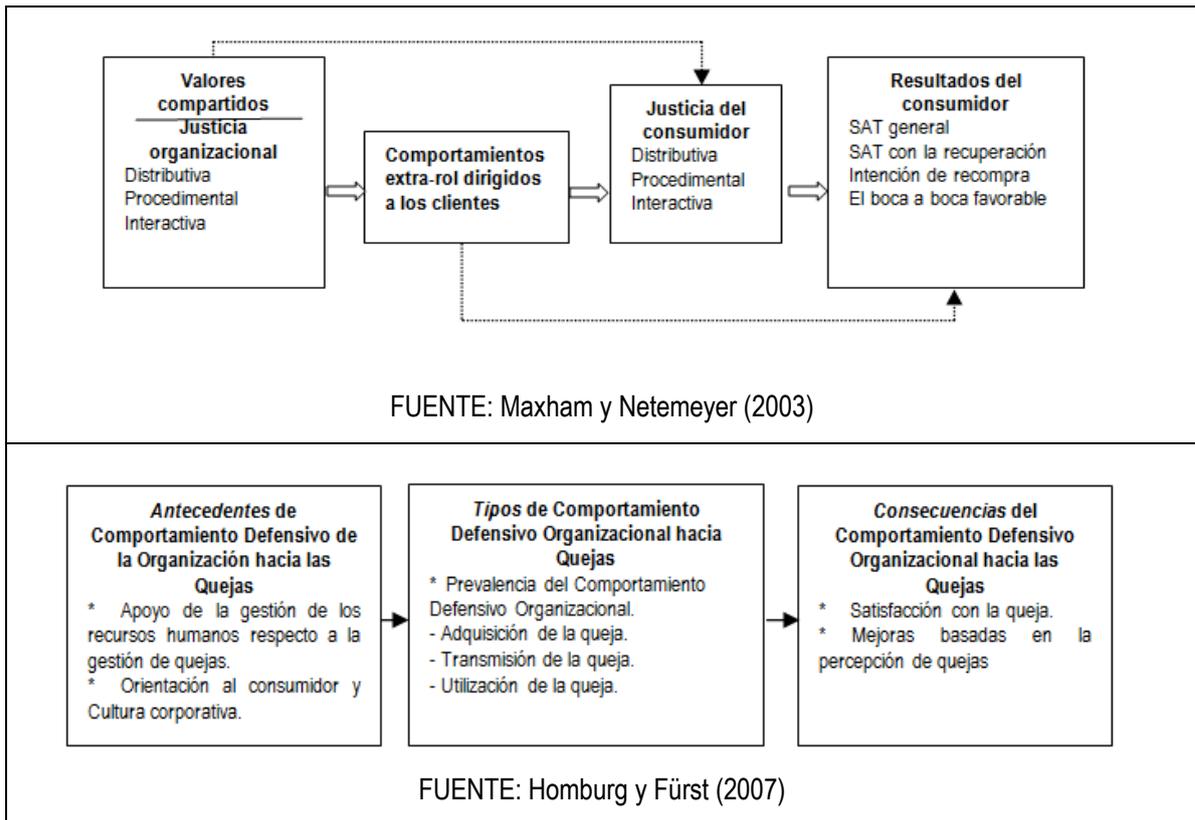
A pesar de que la tarea del manejo de las reclamaciones exige un esfuerzo importante por parte de los empleados, la gestión de los recursos humanos con apoyo en el enfoque orgánico puede promover, en mayor medida que el enfoque mecanicista, la satisfacción de los empleados al concederles más autonomía en sus decisiones y una formación orientada al cliente que estimule el desarrollo de conductas altruistas que benefician tanto a los clientes como a la propia empresa. Una excesiva o exclusiva normalización del sistema de reclamaciones y quejas puede causar ineficiencias, en la medida que los empleados se sienten presionados y vigilados para cumplir tales normas, lo que puede conducir a un deterioro de la motivación para el desempeño de sus tareas (Schepers et al., 2012). A este respecto, las investigaciones académicas han estado orientadas al estudio de las funciones desempeñadas por los empleados en la gestión de las reclamaciones y quejas desde múltiples perspectivas, como, por ejemplo, la justicia organizacional (Maxham y Netemeyer, 2003), la satisfacción en el trabajo (Bettencourt y Brown, 1997), el clima laboral, la formación o la motivación. Varios estudios sugieren la existencia de una posible relación entre un trato justo de la empresa a sus empleados y el posterior trato que éstos dispensarán a los clientes (Schneider y Bowen, 1992; Brown y Peterson, 1993; Bettencourt y Brown, 1997; Homburg y Stock, 2005). En la misma línea, se manifiestan Chebat y Kollias (2000) al encontrar una influencia positiva, aunque débil, entre la satisfacción del empleado y su comportamiento prosocial.

Por su parte, Homburg y Fürst (2005, 2007) señalan que el enfoque orgánico no sólo ayuda a la gestión de los recursos humanos con el fin de crear un ambiente interno favorable a la interacción satisfactoria entre los empleados y los clientes que reclaman, sino que favorece también la creación de una cultura corporativa de orientación al consumidor. Para ello, la organización ha de procurar que los empleados adquieran las habilidades necesarias para hacer frente no sólo a cualquier reclamación del cliente, sino cualquier otra cuestión que le preocupe al cliente. La teoría del comportamiento orgánico de la organización también permite explicar que si los empleados están suficientemente motivados y entrenados mediante una adecuada gestión de los recursos humanos, éstos tendrán una percepción más clara de su rol en la empresa y su comportamiento estará más orientado al consumidor.

Tabla 1.2.
Modelos sobre el establecimiento de un sistema de reclamaciones y quejas en la empresa.
Enfoques mecanicista y orgánico







A modo de síntesis de la literatura académica más relevante utilizada en esta investigación se presentan, en la Tabla 1.3, los trabajos clasificados en función del enfoque/s predominante/s de diseño organizacional en la gestión de las reclamaciones y quejas que contemplan. Asimismo, se ha incluido información sobre las variables de resultados utilizadas en dichos trabajos.

Tabla 1.3.
Resumen de la literatura

Trabajos	Resultados			Enfoque mecanicista	Enfoque orgánico	Perspectiva estratégica
	Justicia	Satisfacción	Otros ¹			
Fornell y Wernerfelt (1987)		X	X			
Hart et al. (1990)					X	X
Goodwin y Ross (1992)		X		X		
Blodgett et al. (1997)	X		X			
Smith y Bolton (1998)	X	X			X	
Tax y Brown (1998)		X	X		X	X
Tax et al. (1998)	X	X	X		X	X
Smith et al. (1999)	X	X	X	X		X
Davidow (2000)	X	X	X	X		
McCullough et al. (2000)	X	X		X		
Hoffman y Kelley (2000)	X	X	X	X		
Maxham y Netemeyer (2002)	X	X	X			
Maxham y Netemeyer (2003)	X	X	X		X	X
Mattila y Mount (2003)	X	X	X	X		
Davidow (2003)	X	X	X	X		
Boshoff y Staude (2003)		X	X			
La y Kandampully (2004)					X	X
Wirtz y Mattila (2004)	X	X		X		
Holloway et al. (2005)	X	X	X			
Homburg y Fürst (2005)	X	X	X	X	X	
Schoefer y Ennew (2005)	X	X		X		
Patterson et al. (2006)	X	X		X		
Homburg y Fürst (2007)		X			X	X
Johnston y Michel (2008)					X	X
Vos et al. (2008)					X	X
Del Río-Lanza et al. (2009)	X	X				
Reynolds y Harris (2009)			X	X		
Homburg et al. (2010)	X			X		
Santos-Vijande et al. (2010)					X	X
Gruber (2011)					X	
Knox y van Oest (2014)					X	

¹ El grupo denominado "otros" incluye variables conductuales del consumidor como el boca a boca o las intenciones de recompra.

¹ Como puede verse a lo largo de la investigación, las referencias bibliográficas empleadas para el estudio sobre la gestión de reclamaciones y quejas es más amplia de la que se recoge en la Tabla 1.3, puesto que el único propósito con esta representación es reflejar la evolución que han tomado los trabajos académicos en base a los distintos enfoques de gestión utilizados a la hora de abordar el sistema de reclamaciones y quejas de los clientes.

1.4. Perspectiva estratégica en la gestión de las reclamaciones y quejas: la orientación al mercado y a la innovación

En líneas precedentes venimos señalando la importancia que tiene para la empresa la configuración de un sistema de reclamaciones y quejas con protocolos y normas de procedimiento, de comportamiento y de resolución, por un lado y, por otro, la gestión eficiente de los recursos humanos, para lograr una mejor atención al cliente y una mayor satisfacción de sus peticiones cuando se enfrentan a situaciones de conflicto comercial. Sin embargo, esta óptica de análisis que, llevada a su extremo, implicaría asumir una actitud meramente defensiva y a corto plazo en la resolución de las reclamaciones y quejas, tendría como único propósito alcanzar soluciones lo más rápidas y satisfactorias posible para los clientes. Este planteamiento puede resultar miope e insuficiente para responder adecuadamente a las exigencias del contexto competitivo actual.

Al sistema de reclamaciones y quejas habrá que dotarle de una perspectiva estratégica y a largo plazo con el fin de convertir su gestión en una fuente de ventaja competitiva gracias a un mayor conocimiento del mercado e integración de información relevante para la mejora de los procesos internos de la empresa. Es decir, un buen sistema de reclamaciones y quejas, además de centrarse en aportar soluciones rápidas y satisfactorias al cliente que reclama, también debe facilitar un mejor conocimiento de las necesidades de los clientes y el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio (Smith y Bolton, 1999). En este sentido, destacan los estudios más recientes que tratan de explicar el sistema de reclamaciones y quejas desde una perspectiva estratégica y a largo plazo, incidiendo de forma proactiva en la necesidad de aprender de los errores cometidos (Santos-Vijande et al., 2010).

La cultura de la empresa es determinante en la adopción de este enfoque proactivo puesto que los valores compartidos de la organización y las creencias van a permitir una mayor creación y difusión de la orientación al cliente (Deshpande y Webster, 1989). Hoy en día, las organizaciones asumen que para poder sobrevivir y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado, deben adoptar una cultura de empresa basada en dos tipos de orientaciones, la orientación al mercado y la orientación a la innovación.

En las economías de mercado viene siendo una práctica habitual en los últimos tiempos que las empresas abracen la orientación al mercado como cultura organizativa para hacer frente a las exigencias actuales. Aunque la orientación al mercado puede definirse desde varias perspectivas, por ejemplo, como concepción filosófica, cultura organizativa, comportamiento o proceso de aprendizaje (Álvarez-González et al., 2001), todas comparten la idea de que favorece una gestión empresarial mucho más vigilante y atenta a las necesidades de los consumidores creando ofertas comerciales atractivas y con valor superior a la competencia. Sin embargo, la puesta en práctica de este enfoque no es tarea fácil. Para la efectiva aplicación de la orientación al mercado, Kohli y Jaworski (1990) sugieren que es misión y responsabilidad de la alta dirección de la empresa involucrarse en el compromiso de fomentar esta forma de pensamiento, actitud y comportamiento necesarios para responder consistentemente al mercado. Este compromiso de la gerencia se traduce en un esfuerzo

dirigido a mejorar los sistemas organizativos en la toma de decisiones y la utilización eficiente de información procedente del mercado y su posterior difusión dentro de la empresa para alcanzar una respuesta consensuada con valor para el mercado.

Asimismo, la innovación, entendida como la propensión de las empresas a introducir novedades que supongan mejoras, se convierte en un objetivo prioritario y de alcance estratégico que las organizaciones deben considerar a la hora de competir en mercados dinámicos y competitivos. De acuerdo con el modelo multidimensional de la orientación a la innovación propuesto por Siguaw et al. (2006), ésta se compone de una filosofía de aprendizaje, una dirección estratégica y una adaptación transfuncional. Ya no es suficiente que las empresas sean capaces de reaccionar ante los cambios del entorno, sino que han de anticiparlos y hacer de ellos una manera de afrontar su crecimiento. En el presente estudio, aunque con frecuencia hacemos referencia a la importancia de la innovación en productos y procesos con el fin de lograr satisfacer las necesidades de los clientes más eficientemente que la competencia, no descartamos otras formas de innovación que pueden estar asociadas a la tecnología o a la capacidad creativa e innovadora del personal de contacto con el cliente, el cual también constituye un motor de innovación mediante el conocimiento, las actitudes y los comportamientos adquiridos (Gielis et al., 2013). En este sentido, la gestión de la innovación se perfila como una herramienta de competitividad que las empresas desarrollan a lo largo de su vida, introduciendo cambios y mejoras en distintos ámbitos, para crear nuevos productos con mayor valor añadido.

Las empresas que adopten como cultura empresarial la orientación al mercado y a la innovación o mejora continua serán proclives al mantenimiento de un sistema de reclamaciones y quejas mucho más proactivo, estratégico y relacional con sus clientes. La detección de posibles fallos antes de que éstos ocurran, la anticipación a las necesidades de los clientes, el aprendizaje de los errores, la rapidez en la atención a las quejas de los clientes y la medición constante de su nivel de satisfacción, se ven favorecidas por este tipo de cultura empresarial. Es decir, las empresas orientadas al mercado y a la innovación es más probable que establezcan un sistema de reclamaciones y quejas con una visión de largo plazo, un sistema que vaya más allá de la adopción de una respuesta defensiva frente a la insatisfacción de los clientes.

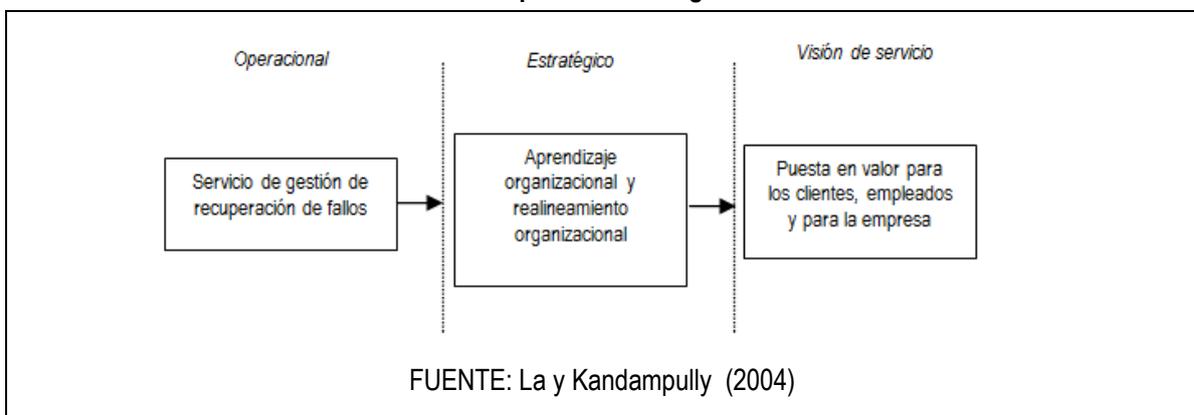
Como trabajos que se enmarcan en esta línea de investigación podemos citar los de Tax y Brown (1998), La y Kandampully (2004), Johnston y Michel (2008), Vos et al. (2008) o Santos-Vijande et al. (2010). En general, en estos trabajos se analiza la configuración de un sistema integral de recuperación del servicio teniendo en cuenta tanto la orientación interna como externa a la empresa, para lograr unos resultados justos y rápidos de cara al cliente que, al mismo tiempo, retroalimenten el aprendizaje e innovación dentro de la organización.

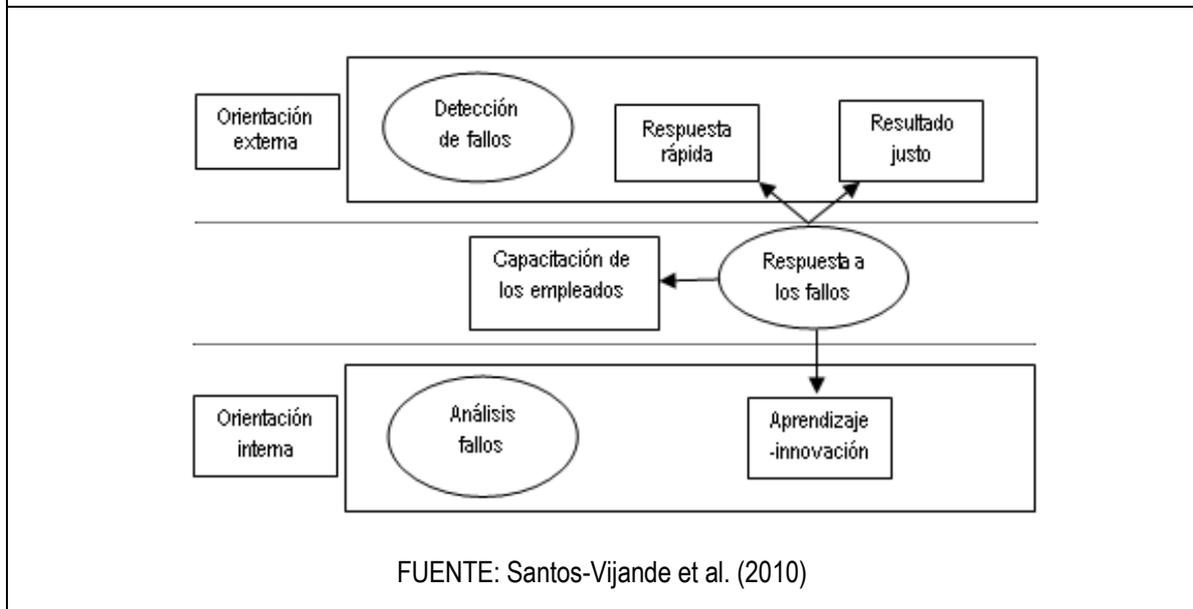
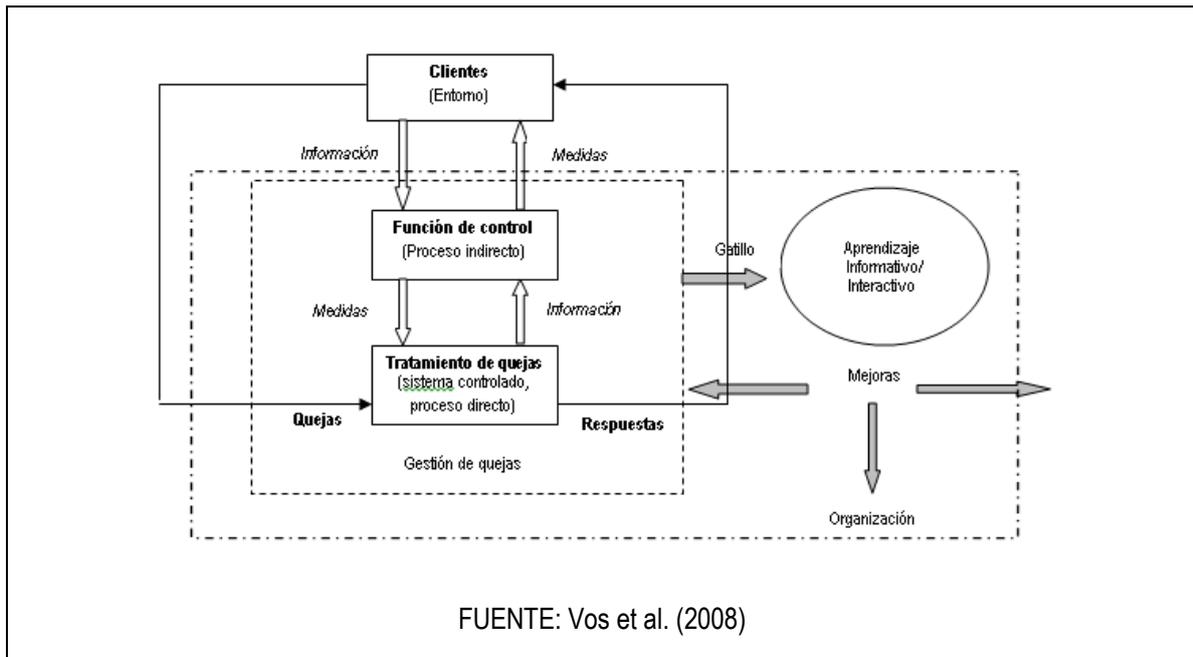
Por ejemplo, La y Kandampully (2004) contemplan el proceso de gestión de las reclamaciones y quejas como una sucesión de tres niveles de análisis: operacional, estratégico y de puesta en valor para los clientes, empleados y la empresa, y desde una perspectiva de aprendizaje e innovación continua para alcanzar ventaja competitiva en el mercado. Por su parte, Johnston y Michel (2008) plantean tres tipos de resultados del

proceso de recuperación dirigidos a los consumidores, empleados y al propio proceso de recuperación. Insisten en la necesidad de una mayor investigación de los resultados de la recuperación tanto en la mejora de los procesos como en la capacitación de los empleados para hacer frente a situaciones de conflicto con los clientes. Mientras que Vos et al. (2008) introducen la noción de aprendizaje organizacional en el ámbito de la gestión de las reclamaciones y quejas, modelando un sistema de input-output que considera como variables de entrada a las quejas recibidas y como variables de salida a las respuestas dadas a los clientes. Concretamente, proponen que las organizaciones pueden aprender de los errores y mejorar su relación con los clientes a largo plazo mediante la implantación de un modelo que combina un aprendizaje informativo –registro y análisis de las quejas- con un modo de aprendizaje interactivo basado en una comunicación continua tanto entre los individuos dentro de la propia organización como con los clientes de la misma.

En definitiva, el proceso de gestión de las reclamaciones y quejas ha de tener su punto de partida en la alta dirección que, en sintonía con una cultura empresarial de orientación al mercado y a la innovación, determina los objetivos a alcanzar con el sistema de reclamaciones y quejas y promueve un ambiente interno favorable al tratamiento de quejas. Cuando las empresas están fuertemente orientadas al mercado y a la innovación, conciben el aprendizaje organizacional como una vía de crecimiento y contemplan la gestión de las reclamaciones y quejas como una oportunidad de aprendizaje de los errores cometidos desde una perspectiva más a largo plazo. Hart et al. (1990) ya apuntaban la necesidad de adoptar una gestión estratégica de las reclamaciones y quejas –más allá de la simple estandarización de los procedimientos– al insistir que las empresas deben mejorar su capacidad de anticipación a las necesidades de recuperación y dotar al personal de primera línea de una mayor autonomía para la toma de decisiones. En la Tabla 1.4 ilustramos, a modo de ejemplo, algunos modelos que contemplan la perspectiva estratégica en la gestión de las reclamaciones y quejas.

Tabla 1.4.
Modelos sobre el establecimiento de un sistema de reclamaciones y quejas en la empresa.
Perspectiva estratégica





Capítulo 2.

Propuesta de un modelo de investigación sobre la gestión de reclamaciones y quejas en la empresa

Capítulo 2. Propuesta de un modelo de investigación sobre la gestión de reclamaciones y quejas en la empresa

En este segundo capítulo, una vez revisada la literatura sobre gestión de reclamaciones y quejas, procederemos al planteamiento de un modelo de investigación sobre los antecedentes, componentes y resultados de la implantación en la empresa de un sistema de reclamaciones y quejas. Durante la propuesta de este modelo desarrollaremos, particularmente, las aportaciones a la literatura y definiremos las variables que lo conforman. El resto de apartados del capítulo se dedican a la justificación de las hipótesis de trabajo que se derivan del modelo propuesto. Concretamente, las hipótesis se presentan en seis bloques: el primero se ocupa de analizar las potenciales relaciones entre las variables del enfoque mecanicista y la justicia de la solución, el segundo aborda las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y la justicia, el tercero recoge las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y el mecanicista, el cuarto se centra en describir las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y el enfoque mecanicista, el quinto analiza la posible influencia de estos mismos objetivos sobre el enfoque orgánico y, finalmente, el sexto se dedica a estudiar las relaciones entre la cultura de la empresa y los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas. Este capítulo se cierra con un epígrafe en el que se plantean y justifican las relaciones de control.

2.1. Planteamiento del modelo y aportaciones a la literatura

Es creciente la preocupación de las organizaciones por conocer el impacto sobre los resultados de las estrategias de recuperación de clientes tras cometer un fallo por la falta de cumplimiento de las condiciones pactadas, el pobre rendimiento del producto o un deficiente servicio postventa. Esta preocupación, sin embargo, no se ha visto acompañada de un incremento del número de estudios que han abordado este tema desde la óptica de la empresa. En general, con escasas salvedades –como Tax y Brown (1998), Homburg y Fürst (2005, 2007) o Santos-Vijande et al. (2010)–, las investigaciones sobre tramitación de quejas se han desarrollado desde la perspectiva del consumidor (por ejemplo, Blodgett et al., 1993; Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Saxby et al., 2000; Del Río-Lanza et al., 2009). Dada la importancia del tema y la escasa literatura, particularmente en el ámbito de las empresas de fabricación, ya que sí son relativamente abundantes los estudios en el sector servicios, en esta tesis nos hemos planteado analizar cómo determinados comportamientos de la organización influyen en el nivel de justicia percibida con el sistema de reclamaciones y quejas. Ésta es, pues, la **primera aportación** del trabajo: contribuir al conocimiento sobre cómo diseñar por parte de la empresa un sistema eficiente de gestión de reclamaciones y quejas.

Los comportamientos a los que aludimos en el párrafo anterior se han estudiado en la literatura bajo dos paraguas: enfoque mecanicista y enfoque orgánico. El enfoque mecanicista aboga por el establecimiento de protocolos de comportamiento relativos a la facilitación, disculpa, compensación, velocidad de la respuesta, atención, etc. (Smith et al., 1999; Davidow, 2000). Sin embargo, con la excepción de los trabajos de Homburg y Fürst (2005) y Homburg et al. (2010), no se habían estructurado estos comportamientos en tres tipos de normas: normas de procedimiento, de comportamiento y de resolución. Nuestra **segunda aportación**, por tanto, es adoptar esta clasificación para tratar de contribuir a la literatura sobre la gestión de reclamaciones y quejas estudiando el efecto específico que el establecimiento de estos tres tipos de normas –de procedimiento, de comportamiento y de resolución de la queja– tienen en el logro de soluciones justas para los consumidores.

Por su parte, el enfoque orgánico destaca el rol central que asumen los empleados de primera línea de atención al cliente en situaciones de conflicto comercial (Maxham y Netemeyer, 2003; Johnston y Michel, 2008). Desde la óptica de gestión de los recursos humanos, al considerar el papel que desempeña el enfoque orgánico en la percepción de justicia en un contexto de reclamaciones y quejas, no nos limitamos exclusivamente a estudiar cómo la formación o entrenamiento de los empleados para cumplir con las normas establecidas de atención al cliente mejora la eficiencia del sistema de reclamaciones y quejas, sino que, como **tercera aportación**, estudiamos comportamientos que revelan una actitud proactiva de los empleados basada, por ejemplo, en el empoderamiento o capacidad de decisión, o incluso en conductas extra-rol.

La inclusión conjunta en nuestra propuesta de investigación de los enfoques mecanicista y orgánico como factores explicativos de la consecución de un sistema eficiente de reclamaciones y quejas es la **cuarta aportación**. El modelo de investigación planteado es fruto de una visión integradora de ambos enfoques. Pensamos que un sistema de reclamaciones y quejas debe tener un componente reactivo y ha de buscar soluciones justas y satisfactorias para ambas partes, cliente y empresa, por medio del cumplimiento de una serie de normas y directrices relativas al procedimiento de gestión, al comportamiento de los empleados y la manera de resolver las quejas. Sin embargo, esta visión mecanicista y a corto plazo no es suficiente si se quiere que la empresa aprenda de los errores cometidos y mejore el proceso de gestión de las reclamaciones. Por tanto, parece adecuado proponer como estrategia más eficiente para la empresa que opte por la combinación de ambos enfoques. Obsérvese que el esquema planteado en la Figura 2.1 responde no sólo a la idea de aunar las aportaciones de Bettencourt y Brown (1997), Tax et al. (1998), Davidow (2003), Maxham y Netemeyer (2003) y Homburg y Fürst (2005), entre otros, poniendo énfasis en la capacidad explicativa aditiva de ambos enfoques de gestión organizacional, sino que el modelo plantea que el enfoque orgánico puede ser un antecedente del enfoque mecanicista y de la percepción de justicia en las soluciones de las quejas –línea de investigación previamente sugerida por Homburg y Fürst (2005).

Como **quinta aportación** del modelo cabe destacar la naturaleza estratégica de la investigación al asumir la importancia que la cultura de la empresa y los objetivos del sistema

de reclamaciones y quejas tienen como punto de partida en el diseño de un sistema eficaz de reclamaciones y quejas. De forma explícita, en el modelo se incluyen nuevos constructos aún no contemplados en los artículos académicos, tales como la cultura (orientación al mercado y orientación a la innovación) y los objetivos que persiguen los sistemas de gestión de reclamaciones y quejas (comerciales y de mejora). A diferencia de la mayoría de estudios, proponemos que, ir más allá de la búsqueda de una respuesta rápida y satisfactoria, y buscar el aprendizaje (fijando, por ejemplo, objetivos de mejora) puede ayudar al logro de un sistema de reclamaciones y quejas más eficiente. En definitiva, nuestra intención es prestar atención al papel que desempeñan ciertos constructos, tales como la cultura de la empresa y los objetivos que se persiguen con el sistema de reclamaciones y quejas, en el diseño e implantación de los comportamientos organizacionales que hemos caracterizado bajo la denominación de enfoques mecanicista y orgánico y cómo, en última instancia, a través de estos comportamientos, se mejoran los resultados de la empresa.

En la Figura 2.1 se puede ver gráficamente el modelo que se ha ido construyendo con las aportaciones antes desgranadas. A modo de resumen, hemos de señalar que los componentes del sistema de reclamaciones y quejas los organizamos en torno a dos enfoques, mecanicista y orgánico y que, como antecedentes de la implantación de ambos enfoques, incluimos la cultura y los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas. Los resultados de la implantación de un buen sistema de reclamaciones y quejas han de notarse en la adopción de soluciones más satisfactorias para los clientes y, por ende, en una mayor satisfacción de la empresa.

2.2. Justificación de las variables incluidas en el modelo

En este apartado nos ocuparemos de justificar qué variables hemos seleccionado para dar contenido a cada uno de los bloques conceptuales identificados en la Figura 2.1 como integrantes del modelo de investigación propuesto.

Bajo la denominación de **enfoque mecanicista** se incluyen un conjunto de variables que reflejan la idea de que establecer normas para estructurar y ordenar las tareas puede ayudar a los empleados a actuar de manera más disciplinada y a mejorar su atención hacia las actividades que deben desarrollar en el día a día. Concretamente, en el modelo propuesto figuran tres tipos de normas: de procedimiento, de comportamiento y de solución de quejas.

Homburg y Fürst (2005) definen las *normas de procedimiento* como la existencia de una estructura organizacional formal para el registro, procesamiento y resolución de las quejas. Entendemos que estas normas abarcan, desde la puesta a disposición del cliente de los distintos canales de recepción de la queja, hasta el protocolo de tramitación y la posible intervención del cliente en el proceso y solución de la queja. Concretamente, nuestra propuesta es considerar cuatro variables como integrantes de las normas de procedimiento: la facilitación, el protocolo de tramitación, la participación del cliente en el proceso y la participación en la solución. En cuanto a las *normas de comportamiento*, éstas permiten guiar las conductas de los empleados en el proceso de interacción con el cliente mediante un trato

interpersonal adecuado y aportándole información relevante sobre el problema objeto de la queja. Tomando como base esta definición, componemos este constructo a partir de dos dimensiones: el trato interpersonal y el nivel de explicación que da la empresa al cliente. Por último, las *normas de resolución* hacen alusión al conjunto de compensaciones económicas y no económicas que la empresa puede otorgar al cliente por el daño ocasionado. A menudo, la explicación proporcionada al cliente –que se prescribe como una norma adecuada de comportamiento–, puede ser un medio insuficiente para mantener o recuperar su favor, y se precisa de algún tipo de compensación adicional a la solución. En nuestro contexto de investigación, las normas de resolución quedan definidas por dos dimensiones: la disculpa y la compensación.

El segundo grupo de variables que hemos considerado relevantes para el diseño de un sistema eficaz de reclamaciones y quejas las hemos agrupado bajo la denominación de **enfoque orgánico**. Como hemos reiterado previamente, con esta denominación nos referimos a la gestión de los recursos humanos encaminada a entrenar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados para que éstos sean capaces de solucionar eficientemente los problemas ocasionados a los clientes. En este sentido, nos hemos centrado en tres dimensiones del enfoque orgánico, las relativas a la formación, al empoderamiento o capacidad de decisión de los empleados y a sus conductas extra-rol.

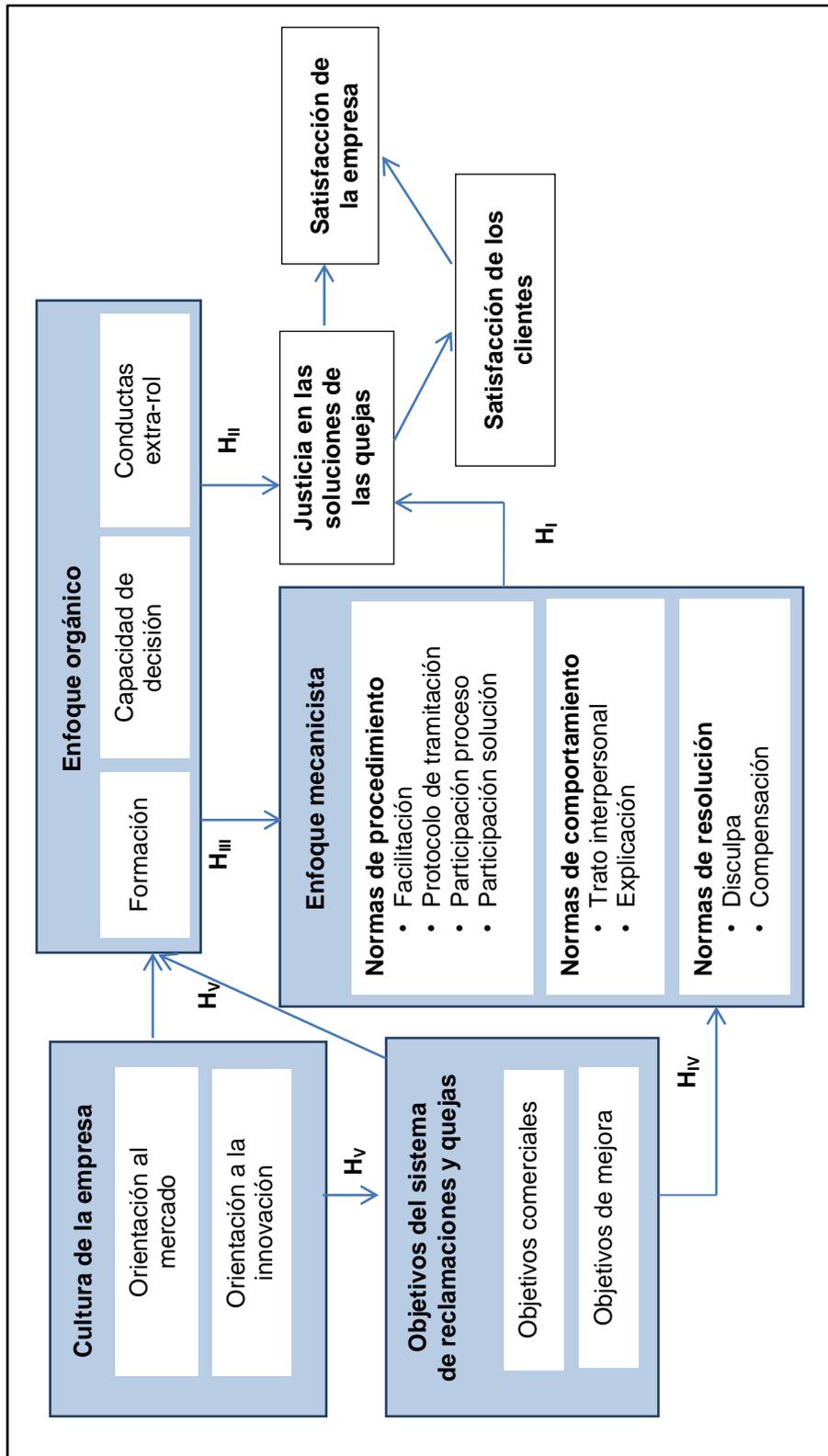
Por definición, una perspectiva de gestión orgánica implica la implantación de estructuras de mando más flexibles que incentiven una mayor comunicación y coordinación entre los empleados para dar respuestas más eficaces ante las reacciones imprevistas de los clientes. Para lograr este objetivo, es necesario una formación adecuada de los recursos humanos en valores compartidos (Maxham y Netemeyer, 2003), dotar al personal de la empresa de capacidad de decisión o empoderamiento en la gestión de quejas para alcanzar una mayor auto-eficacia (Hartline y Ferrell, 1996) y promover comportamientos altruistas que vayan más allá de las tareas específicas del puesto de trabajo (Bettencourt y Brown, 1997). Nos referimos a la *formación* como un proceso a través del cual, el empleado adquiere habilidades y competencias para el desempeño de sus tareas, es entrenado para comportarse ante situaciones de conflicto con el cliente, y comparte normas y valores de la organización. Se trata de aportar a los recursos humanos una formación integral desde la concepción del producto hasta su comercialización con el fin de que comprendan la conexión entre las distintas áreas y encuentren una solución más rápida a las quejas formuladas por los clientes (Hart et al., 1990). El término empoderamiento alude a la capacidad de decisión del personal de contacto con el cliente. Implica una mayor flexibilidad en los comportamientos de los empleados, dotándoles de más autonomía, responsabilidad, influencia en el trabajo y autoridad necesaria para actuar y acceder a los recursos en su estrategia de prevención y de resolución de quejas (Chebat y Kolliats, 2000). Las *conductas extra-rol* del personal de contacto con el cliente son una forma de desempeño de los empleados que va más allá de los requisitos de su rol o papel formal en la organización, es decir, son comportamientos discrecionales de los empleados que se extienden fuera del ámbito de los requisitos de su papel formal (Bettencourt y Brown, 1997).

Como principal variable a explicar en el modelo hemos seleccionado la **justicia en la solución de las quejas**. El concepto de justicia que utilizamos en nuestro modelo remite a una valoración global de la solución aportada por la empresa (Conlon y Murray, 1996). Tal concepto es el más utilizado por los académicos para medir la efectividad de la respuesta de las empresas ante las quejas de los clientes. Además, puesto que la literatura es consistente respecto a la idea de que una mayor percepción de justicia conlleva mayor *satisfacción para los clientes* (Orshinger et al., 2010), incluimos esta última variable a efectos de control, al igual que hacemos con la variable *satisfacción de la empresa*, ya que esperamos que éste sea el resultado final de establecer un buen sistema de reclamaciones y quejas.

El modelo propuesto en esta investigación tiene su punto de arranque en la **cultura de la empresa**. Dos tipos de orientaciones generales estimamos que pueden jugar un papel importante como antecedentes del diseño de un buen sistema de reclamaciones y quejas: la *orientación al mercado* y la *orientación a la innovación*. En los trabajos de Homburg y Fürst (2005 y 2007) se considera que la adopción de la orientación al mercado, en general, y al consumidor, en particular, por parte de la empresa puede favorecer la adopción de estrategias de gestión que sean percibidas como más satisfactorias por el cliente, puesto que de tal orientación se deriva una preocupación por sus necesidades. Además, en el contexto empresarial actual, caracterizado por un mayor dinamismo, no es suficiente satisfacer las necesidades de los clientes a corto plazo, sino que las organizaciones han de estar más vigilantes ante el entorno y apostar por la innovación de procesos, productos y servicios para poder responder adecuadamente a los problemas surgidos en la prestación del servicio. Así pues, junto a la orientación al mercado, incluimos la orientación a la innovación como antecedente del diseño de un sistema eficiente de reclamaciones y quejas.

La cultura de la empresa ha de reflejarse en la fijación de unos objetivos específicos. Otro bloque de variables, por tanto, lo constituyen los **objetivos del sistema de reclamaciones y quejas**. Parece lógico, y así lo demuestran algunas investigaciones (por ejemplo, Wirtz y Mattila, 2004), que las empresas se preocupan fundamentalmente por reaccionar eficazmente ante las quejas de los clientes, en términos de rapidez de respuesta, justicia de la compensación y restauración de la satisfacción. Sin embargo, la consecución de los objetivos estrictamente comerciales no es la única meta que se espera del sistema de reclamaciones. A través de ellas, la organización también puede nutrirse de información relevante respecto a los motivos de las reclamaciones que la ayude a mejorar en el futuro. Respondiendo a estas dos preocupaciones de las empresas, en nuestro trabajo de investigación vamos a considerar dos tipos de objetivos del sistema de reclamaciones y quejas, por una parte, los que denominamos *comerciales o defensivos* y, por otro, los *de mejora*.

Figura 2.1
Modelo propuesto



Fuente: Elaboración a partir de Bettencourt y Brown (1997), Tax et al. (1998), Davidow (2003), Maxham y Netemeyer (2003) y Homburg y Fürst (2005).

2.3. Hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque mecanicista y la justicia percibida en la solución de las quejas

Una vez presentado el modelo propuesto del sistema de gestión de reclamaciones y quejas e introducidas las variables de gestión, así como los antecedentes y resultados considerados, pasamos a desgranar y justificar las relaciones propuestas en el modelo y formular las hipótesis que serán objeto de contraste empírico en esta investigación. Comenzaremos por un primer bloque de hipótesis referidas a la influencia esperada que las variables del enfoque mecanicista, como conjunto de normas y directrices del sistema de gestión de reclamaciones y quejas, pueden tener sobre la percepción de justicia en la solución que se da a tales quejas.

Dentro de las normas de procedimiento, recordamos que la *facilitación* alude a los distintos mecanismos o canales de comunicación que la empresa pone a disposición del cliente para permitir que se oiga su “voz”. Bien es cierto que existen diferentes aspectos que definen esta dimensión de respuesta organizacional, pero, de acuerdo con Davidow (2003), el concepto de facilitación se refiere a las políticas, procedimientos y estructura que la empresa establece para simplificar la presentación de las reclamaciones por parte de los clientes. La puesta en marcha de este tipo de normas de facilitación a las que nos estamos refiriendo en esta investigación no implica necesariamente que la organización tome la iniciativa para subsanar el daño ocasionado al cliente en un ejercicio de esfuerzo proactivo (Smith et al., 1999), sino sencillamente supone la puesta a su disposición de las herramientas necesarias para que cada cliente pueda comunicar su disconformidad a la empresa en el momento que lo desee de manera cómoda y rápida. No obstante, dar facilidades a los clientes que tienen algún problema para que hagan llegar a la empresa su malestar puede ser interpretado por éstos como una prueba de la buena voluntad y la predisposición para solucionar cualquier conflicto que surja en la relación comercial entre ambas partes. Esta percepción de que presentar una queja puede servir para encontrar una solución, anima a los clientes a iniciar una reclamación (Blodgett et al., 1997; Huppertz, 2007). Así pues, es razonable pensar que serán más propensos a reclamar los clientes de empresas que faciliten este proceso, no sólo porque hacer llegar una queja a la empresa sea un trámite sencillo y poco costoso, sino también porque las facilidades dadas sirven para transmitir una señal de que merece la pena reclamar.

Trabajos como los de Goodwin y Ross (1992) o Davidow y Leigh (1998) confirman el efecto positivo que ejerce la facilitación al cliente en su nivel de satisfacción con el tratamiento de la queja. Diversos estudios han tratado también de encontrar un impacto de la facilitación sobre comportamientos de los clientes después de la queja, tales como la reducción del boca a boca negativo o la mejora de las intenciones de recompra. Sin embargo, tal y como pone de manifiesto Davidow (2003), las conclusiones son ambiguas y ello puede deberse a la falta de consideración de la justicia percibida como una variable clave en este proceso. Se hace, pues, necesario examinar con detalle el efecto de la facilitación en la justicia percibida por el cliente (Blodgett et al., 1993; Davidow, 2003). Esto nos anima a pensar que, cuando la empresa aporta información adecuada al cliente sobre cómo y dónde debe presentar una reclamación, y pone a su disposición canales de recepción accesibles, ágiles, sencillos de

usar, de alta disponibilidad y de coste reducido para el cliente o incluso de acceso gratuito, tales facilidades pueden hacer que la percepción sobre la justicia en la solución que se da a las quejas sea más favorable. Por ello, planteamos que:

H_{1.1}: *La facilitación por parte de la empresa de la presentación de quejas influye positivamente en la percepción de justicia en la solución de las mismas.*

La *tramitación* de las quejas en muchas empresas se hace de manera improvisada e informal o con un proceso desestructurado en el que no hay pautas claras de actuación. En otras empresas en cambio existe un *protocolo* de actuación interno en materia de registro de las quejas recibidas, la clasificación en función de su origen y gravedad y la asignación de un responsable de su gestión. En estos casos es más probable que el cliente perciba el esfuerzo de la empresa por resolver diligentemente el problema ocasionado. En las investigaciones sobre reclamaciones y quejas, se ha insistido en la importancia del factor tiempo o velocidad en la respuesta a la queja como un elemento clave en el proceso de gestión de quejas dado que se han encontrado consistentemente su influencia sobre la satisfacción y las intenciones de recompra del cliente (por ejemplo, TARP, 1981; Conlon y Murray, 1996; Smith et al., 1999; Davidow, 2000). Los responsables de la dirección de reclamaciones y quejas han de establecer un protocolo de tramitación que no alargue innecesariamente el tiempo de espera, de manera que el cliente perciba rapidez en la reacción y respuesta de la empresa y que ésta se esfuerza para resolver el problema y, si procede, reparar el daño que se le ha ocasionado.

Cabe destacar la escasa atención dedicada en la literatura a identificar los aspectos concretos del procedimiento interno de tramitación de quejas que pueden tener un mayor impacto en las percepciones de los clientes y su satisfacción con la respuesta recibida. No obstante, predomina la idea generalizada entre los investigadores de considerar los aspectos relacionados con el protocolo interno de tramitación de quejas como parte integrante de la justicia procedimental (Tax et al., 1998). Los estudios de Homburg y Fürst (2005 y 2010) ponen de manifiesto el efecto positivo que sobre las evaluaciones de los clientes acerca de la justicia procedimental tiene la calidad de las normas del proceso de gestión de quejas establecidas en el seno de la empresa, efecto que es más acusado cuando ésta opera en mercados de consumo. En sintonía con estas evidencias, pensamos que la existencia de un protocolo de actuación bien definido por la organización, con una adecuada asignación de tareas y personal responsable para su tramitación, puede mejorar la percepción de justicia del cliente en la medida en que un servicio de gestión de quejas competente y ágil es capaz de transmitir seguridad y confianza, con independencia de quién sea el personal de contacto con el cliente que esté operativo en ese momento. Por el contrario, los procedimientos que puedan parecer inconsistentes o arbitrarios, especialmente los que causan molestias para el cliente, pueden contribuir a un mayor coste para el mismo y hacer que las evaluaciones de la equidad de los resultados sean más bajas (Tax et al., 1998). De esta manera, sugerimos que:

H_{1.2}: *El establecimiento de un protocolo de tramitación de las quejas recibidas influye positivamente sobre la percepción de justicia en la solución de las mismas.*

La *participación del cliente en el proceso* hace referencia a la oportunidad que se le ofrece para exponer y explicar su queja, en definitiva, a las facilidades para transmitir a la empresa su punto de vista y los detalles del problema que le han llevado a quejarse e incluso poner una reclamación. La posibilidad de poder explicar el problema incrementa las percepciones del cliente sobre el control del proceso, así lo indican algunos resultados empíricos, lo cual influye positivamente en su nivel de satisfacción y compromiso con la empresa (Lind y Tyler, 1988; Goodwin y Ross, 1992). Los individuos aceptamos mejor las decisiones cuando sentimos, en cierto modo, que controlamos los procesos (Saxby et al., 2000). Entendemos, pues, que la comunicación bidireccional puede apoyar la percepción de justicia en el procedimiento de gestión de la queja porque se incentiva una escucha activa que permite al cliente tener la posibilidad de compartir los términos de la reclamación. Cuanto más importante es el producto para el comprador, más grave es el fallo acontecido o en situaciones en las que las causas del mismo son atribuibles a la empresa, más conveniente es diseñar un proceso de gestión que garantice que el cliente es escuchado y que se le permite aportar toda la información necesaria para que sienta que su queja se va a resolver de manera justa (Homburg et al., 2010). Estos argumentos nos llevan a presuponer que, cuanto mayor es el conocimiento que posee la empresa sobre la situación específica de cada queja y cliente, a través de la participación activa de éste en dicho proceso, mayores serán las probabilidades de alcanzar una solución justa. Por consiguiente, proponemos que:

H_{1.3}: *La participación de los clientes en el proceso influye positivamente sobre la percepción de justicia en la solución de las quejas recibidas.*

La *participación del cliente en la solución* es una oportunidad que la empresa brinda al cliente para trabajar conjuntamente en la búsqueda de una solución, teniendo en cuenta sus necesidades y deseos. En términos de Saxby et al. (2000), la participación del cliente en la solución indica su capacidad tanto para aceptar como para refutar las decisiones tomadas por la empresa. Los argumentos esgrimidos para sustentar nuestra anterior hipótesis son, si cabe, más pertinentes para justificar los beneficios en términos de justicia percibida que supone involucrar al propio cliente en la búsqueda de una solución adecuada al problema que originó la queja. Algunos estudios como Brett (1986) y Heide y John (1992) señalan que el control de las decisiones que pueden ejercer los clientes influye sobre su nivel de satisfacción. Por otra parte, esta participación activa de los clientes para encontrar una solución conjunta al problema puede entenderse además como una manera de adaptar los procedimientos en función de las circunstancias individuales de los mismos. Esta demostración de flexibilidad por parte de la empresa es acorde con una orientación del marketing hacia el mercado y debería redundar en una mayor satisfacción del cliente (Narver y Slater, 1990; Tax et al., 1998; Smith et al., 1999). Desde esta óptica, contemplamos que el cliente puede aportar distintas alternativas de solución y rechazar aquellas propuestas que no sean acordes con sus necesidades. La adopción de un modelo de relación entre empresa y cliente basado en la cooperación y confianza mutua permitirá alcanzar una solución a la queja, cuyos resultados serán beneficiosos para ambas partes y contribuirá a mejorar la percepción de justicia del cliente. Consecuentemente, postulamos que:

H_{1.4}: *La participación del cliente en la solución influye positivamente sobre la percepción de justicia en la solución de las quejas recibidas.*

En cuanto a las normas que regulan el comportamiento del personal encargado de la recepción y atención de las quejas de los clientes, destacamos como un componente esencial el *trato interpersonal* en la comunicación entre los empleados de la empresa y el cliente. Nos encontramos con muchas firmas que se esfuerzan por garantizar que sus empleados brindan un trato amable y demuestran preocupación por la situación del cliente. La inclusión de los factores de interacción puede explicar por qué algunas personas pueden sentirse injustamente tratadas a pesar de que hayan recibido una compensación calificada de justa (Bies y Shapiro, 1987). La importancia del trato interpersonal, desde una perspectiva de gestión, queda reflejada en las numerosas investigaciones que, por un lado, identifican aspectos claves de esta dimensión como el respeto, la empatía, la honestidad e incluso el tono de la respuesta (Morris, 1988; Davidow, 2003) y, por otro lado, explican los efectos del trato interpersonal sobre la satisfacción, las intenciones de recompra y las recomendaciones (Goodwin y Ross, 1989; Blodgett et al., 1997; Estelami, 2000; McCollough et al., 2000; Davidow, 2000, 2003). Los resultados empíricos de tales estudios revelan que el trato interpersonal ejerce una influencia significativa sobre los comportamientos de los clientes después de la queja, especialmente en la satisfacción y en las acciones de recompra. Pero también hay que destacar otra corriente de trabajos (por ejemplo, Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Maxham y Netemeyer, 2003; Wirtz y Mattila, 2004; Homburg y Fürst, 2005), cuyas aportaciones se centran en el efecto mediador de la justicia percibida entre las respuestas organizativas y el comportamiento después de la queja. De ahí que consideramos que la manera en que se efectúa la comunicación –bajo un estilo orientado al consumidor– entre el personal de la empresa y el cliente en una situación de queja puede afectar a su percepción de justicia en la solución, y por ello enunciarnos la siguiente hipótesis:

H_{1.5}: *Un buen trato interpersonal influye positivamente en la percepción de justicia en la solución de las quejas recibidas.*

Otra dimensión de las normas de comportamiento es el *nivel de explicación*, que indica el esfuerzo que realiza la organización proporcionando información de interés al consumidor sobre por qué se ha producido el fallo (Greenberg, 1993) y lo que la empresa hará al respecto para evitar situaciones similares (Johnston y Fern, 1999; Davidow, 2003). En la literatura sobre la gestión de quejas existe bastante consenso a la hora de señalar que la explicación juega un papel fundamental a la hora de recuperar la confianza de los clientes que plantean una queja y restaurar la credibilidad de la empresa (Davidow, 2003). Diversos estudios ponen de manifiesto que reconocer el problema y dar una explicación sobre ello influye sobre la satisfacción del cliente (Bitner et al., 1990; Boshoff y Leong, 1998), las intenciones conductuales de recompra (Lewis, 1983; Conlon y Murray, 1996) y las recomendaciones (Davidow, 2000).

Cabe pensar que la explicación lleva implícita la atribución de responsabilidad por parte de la empresa y que esto puede tener un impacto negativo. Sin embargo, creemos que esto no

tiene que ser necesariamente así. Primeramente, es evidente que hay numerosas situaciones en las que las causas del problema son aparentemente inevitables y ajenas a la empresa. En estos casos, una justificación clara y simple que sirva para aclarar lo ocurrido puede ser muy efectiva para recuperar la confianza del cliente (Greenberg, 1990). Cuando las explicaciones que la empresa ofrece permiten al cliente entender cuáles son las causas del problema y que no es algo que ocurra habitualmente, entonces hay una mayor probabilidad de recuperarse del fallo cometido (Blodgett et al., 1997). Pero incluso en aquellos problemas que pueden atribuirse a la empresa, explicar de manera convincente lo que ha sucedido es mejor que eludir responsabilidades o culpar a otros, pues es una señal de transparencia que tiene efectos positivos en las percepciones de los clientes, sobre todo si la empresa explica qué va a hacer para prevenir fallos similares y garantizar que no vuelven a ocurrir (Bitner et al., 1990; Conlon y Murray, 1996; Boshoff y Leong, 1998; Davidow, 2003). En definitiva, pensamos que el nivel de explicación que otorga la empresa al cliente insatisfecho puede mejorar la percepción de justicia en la solución de la queja al dejar patente su disposición a dar cuenta del problema y responder a cuantas cuestiones desee plantear a la organización. Así pues, proponemos que:

H_{1.6}: *Explicar adecuadamente las causas de los problemas denunciados influye positivamente en la percepción de justicia en la solución de las quejas recibidas.*

El último bloque de normas establecidas bajo el enfoque mecanicista es el de las normas de resolución, distinguiendo entre la disculpa y la compensación. Según Davidow (2000), la *disculpa* es un tipo de compensación psicológica. Su importancia es tal que hay investigaciones centradas en la disculpa como única compensación para dar solución a la reclamación del cliente, aunque los resultados apuntan que la disculpa siempre debería combinarse con la reparación del daño cometido para tener un efecto significativo sobre la satisfacción (Martin y Smart, 1994; Boshoff, 1997; Smith et al., 1999) o las intenciones de recompra (Kelly et al., 1993; Hoffman et al., 1995; Webster y Sundaram, 1998). En cualquier caso, vaya o no acompañada de la reparación del daño, hay razones para que la empresa se disculpe con los clientes. A diferencia de las explicaciones y justificaciones que, como se ha comentado anteriormente dentro de las normas de comportamiento, la empresa pueda dar a los clientes que plantean una queja, la disculpa puede servir para demostrar sin ningún tipo de ambigüedades que la organización acepta la responsabilidad del evento ocurrido y, además, para expresar su pesar sincero por ello (Greenberg, 1990). De acuerdo con Davidow (2003), una disculpa no cuesta nada y, sin embargo, son muy frecuentes las ocasiones en las que el cliente no recibe tal disculpa, y ello a pesar de que suele ayudar a calmar su enfado y que a menudo éste se conforma con saber que la empresa reconoce su error. En ocasiones, una disculpa ante el cliente puede en sí misma constituir la solución al problema, especialmente cuando se trata de situaciones menos críticas (Webster y Sundaram, 1998)

No obstante lo anterior, conviene aclarar que la disculpa no implica necesariamente la admisión de culpabilidad por la empresa (Goodman et al., 1987). Pero incluso en estos casos en los que la firma no se siente culpable del problema que ha ocasionado la queja, una disculpa puede ser una buena respuesta. Es una manera de exteriorizar y hacer visible que la

empresa considera legítima la reclamación del cliente, que entiende los motivos de su insatisfacción y la seriedad del problema, y que va a hacer lo posible para asistirle en lo que precise y encontrar una solución (Davidow, 2003).

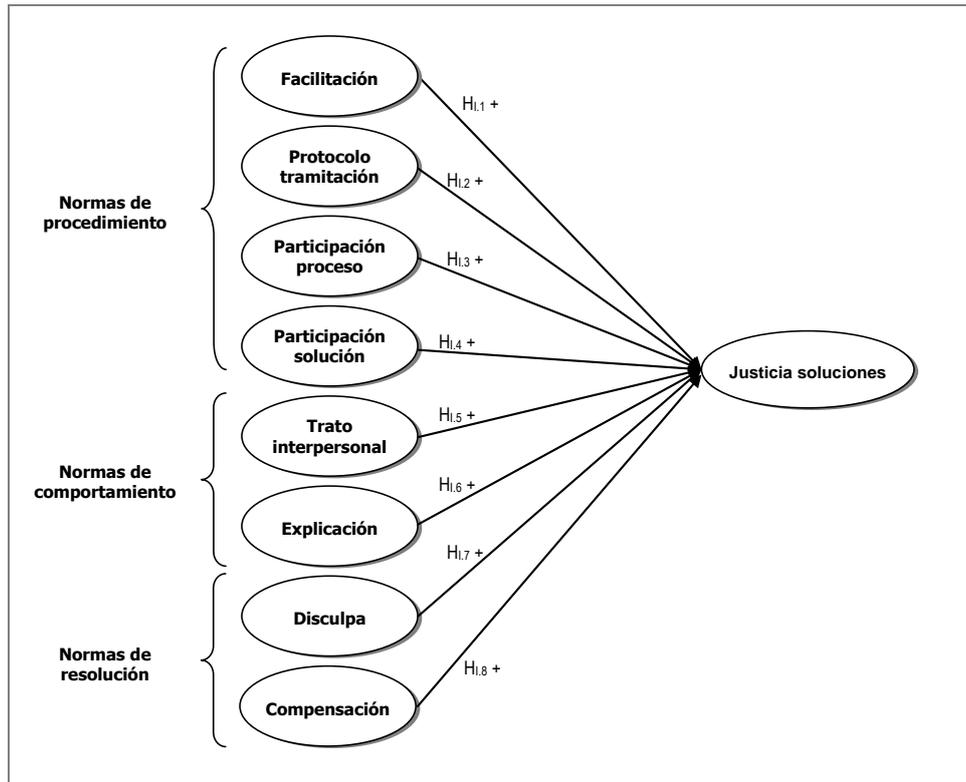
En resumen, al margen de si la empresa asume o no su culpabilidad, entendemos que la disculpa constituye una compensación psicológica en la que la organización trasmite al cliente su esfuerzo sincero por resolver el problema o, al menos, ayudar a encontrar la mejor salida y esto podría aumentar la percepción de justicia en la solución de la queja. Por tanto, postulamos que:

H_{1,7}: *Disculparse ante los clientes influye positivamente en la percepción de justicia en la solución de las quejas recibidas.*

La *compensación* la definimos como una recompensa económica adicional más allá de la solución aportada al cliente. Obsérvese que el término de compensación utilizado en esta investigación no debe confundirse con el concepto de reparación o solución a la queja, que en la literatura sobre la gestión de reclamaciones constituye un antecedente de la justicia distributiva (Smith et al., 1999) o parte integrante de la misma (McCollough et al., 2000). La compensación es una manera de resarcir al cliente económicamente por los perjuicios que se le han ocasionado, bien de forma directa (con rebajas en el precio a pagar, devolviendo dinero o incluso pagando una indemnización o entregando un producto de mayor calidad y valor superior) o bien de forma indirecta (por ejemplo, mediante regalos añadidos, vales de descuento o puntos canjeables en futuras compras). Pensamos que la compensación económica adicional puede contribuir a que la solución de la queja sea percibida como justa ante los ojos del cliente al incrementar el valor percibido de la reparación del fallo cometido mediante la subsanación de las molestias e incomodidades derivadas de una inadecuada gestión de la empresa (Hoffman et al., 1995; Davidow, 2003). Ofrecer algo más de lo que espera el cliente para compensarle por esa mala experiencia en la relación comercial es una manera de transmitir una imagen de equidad (Hess et al., 2003; Kwon y Jang, 2012). Dicha compensación debería ayudar a que el cliente perciba que la compañía es quien sufre los perjuicios y las consecuencias negativas del problema acontecido o que al menos asume parte de las pérdidas ocasionadas al cliente. En términos de Vázquez-Casielles et al. (2012), la compensación económica ayuda a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes y favorece positivamente sus intenciones de comportamiento posteriores a la queja, ya que al otorgar tal compensación la empresa refuerza su credibilidad y compromiso con el cliente. Por ello, defendemos que la concesión de una recompensa o indemnización al cliente puede aumentar su nivel de percepción de justicia en la solución de las quejas:

H_{1,8}: *Compensar a los clientes por los problemas denunciados influye positivamente en la percepción de justicia en la solución de las quejas recibidas.*

Figura 2.2.
Hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque mecanicista y la justicia de las soluciones



2.4. Hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y la justicia en la solución

Nuestro segundo bloque de hipótesis versa sobre la influencia positiva en la justicia en la solución de las quejas que pueden tener las variables del enfoque orgánico –la formación de los empleados encargados del sistema de gestión de reclamaciones y quejas, la capacidad de decisión o empoderamiento que se otorga a los mismos y las conductas extra-rol que pueden manifestar-.

La *formación* de los recursos humanos involucrados en la gestión de las reclamaciones y quejas de los clientes para que puedan desempeñar sus funciones correctamente así como el reforzamiento de los valores y la cultura de la empresa es un factor determinante para la mejora del rendimiento de los empleados y de su compromiso con la organización (Maxham y Natemeyer, 2003; Homburg y Fürst, 2005). Hay estudios que evidencian que la capacitación formal es útil para la consecución de un servicio de calidad (Schneider y Bowen, 1993). En el ámbito de las estrategias de recuperación, hay pruebas de los beneficios que pueden lograr las empresas que se esfuerzan e invierten en materia de formación para preparar a los empleados y capacitarles para reaccionar adecuadamente ante las exigencias de los clientes y encontrar una solución rápida y justa a las quejas formuladas (Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Hart et al., 1990).

Así pues, la formación se plantea como una necesidad estratégica de impulsar la gestión de las reclamaciones y quejas. En primer lugar, aporta conocimiento a los empleados sobre las normas y su aplicación diligente, de tal forma que el personal de la empresa adquiera las habilidades y actitudes necesarias para servir al consumidor y saber hacer frente a las situaciones embarazosas. En segundo lugar, mediante una clara definición de los puestos de trabajo, la formación ayuda a reducir la ambigüedad del rol de cada persona en el equipo de gestión de quejas, clarificando lo que se espera de estas personas y evitando innecesarios conflictos (Chebat y Kollias, 2000). Todo ello debería traducirse en mejoras en las evaluaciones de justicia y satisfacción del consumidor. En esta línea se sitúan los trabajos de Maxham y Netemeyer (2003) o Homburg y Fürst (2005), que encuentran que la existencia de unos valores compartidos y un clima interno favorable a la gestión de quejas tiene una influencia positiva en las percepciones de justicia de los clientes. Este clima favorable se debe en gran medida a la formación y entrenamiento que reciben los recursos humanos para sensibilizarles de la importancia de su labor e instruirles sobre cómo llevarla a cabo de manera eficiente y efectiva. De acuerdo a lo expuesto, proponemos la formulación de la siguiente hipótesis:

H_{1.1}: *La formación de los empleados encargados de la gestión de reclamaciones y quejas influye positivamente en la percepción de justicia en la solución de las quejas recibidas.*

Recordemos que, por definición, las empresas que empoderan u otorgan capacidad de decisión a su personal de contacto con el cliente, están dotándoles de mayor flexibilidad, autonomía, responsabilidad, influencia y autoridad para intervenir en la prevención y resolución de quejas (Chebat y Kollias, 2000). Esta medida persigue, entre otros beneficios, aumentar la auto-eficacia del empleado debido a que puede decidir sobre la mejor manera para llevar a cabo sus tareas y elevar su nivel de satisfacción laboral al serle reconocida esta capacidad de decisión (Conger y Kanungo, 1988; Bowen y Lawler, 1992; Chebat y Kollias, 2000).

La flexibilidad que entraña el *empowerment* permite al personal de contacto adaptarse y servir mejor a las necesidades específicas de los clientes durante el proceso de resolución de sus reclamaciones (Reardon y Enis, 1990; Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Gruber et al., 2011). El hecho de que los empleados dispongan de cierta discrecionalidad y libertad de actuación a la hora de tomar decisiones para resolver las quejas y la correspondiente asignación de los recursos, cabe esperar que las soluciones ofrecidas sean más justas y estén en sintonía con lo que los clientes demandan (Conger y Kanungo, 1988; Hartline y Ferrell, 1996). De acuerdo con De Jong y De Ruyter (2004), con el empoderamiento se fomenta en la empresa el desarrollo de comportamientos adaptativos –escuchar y considerar a los clientes– y comportamientos proactivos –anticipar el cambio y tomar la iniciativa para prevenir errores futuros–. Todo ello permite reaccionar más rápidamente ante situaciones nuevas e imprevistas y resolver eficazmente los conflictos (Chebat y Kollias, 2000). Parece, pues, razonable que el empoderamiento incremente las oportunidades de recuperación exitosa, mejorando por consiguiente las evaluaciones de justicia de los clientes. De ahí que planteamos que:

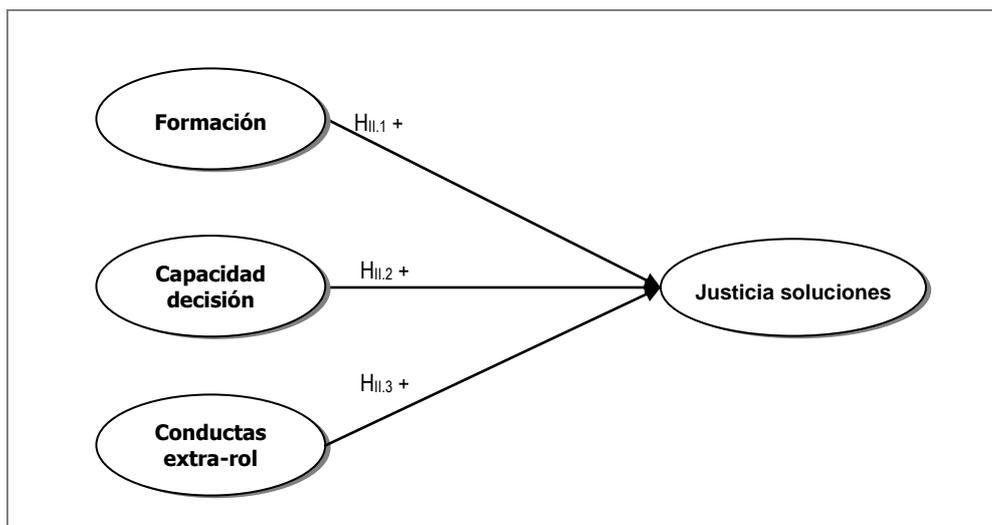
H_{II.2}: *La capacidad de decisión o empoderamiento de los empleados encargados de la gestión de reclamaciones y quejas influye positivamente en la percepción de justicia en la solución de las quejas recibidas.*

Las *conductas extra-rol* o comportamientos de ciudadanía son manifestaciones de la eficacia de los empleados, los cuales se esfuerzan más de lo que exige su papel formal en la empresa (Fernández-Sabiote y Román, 2005). Estas conductas pro-sociales llevadas a cabo con altruismo se traducen en respuestas emocionales positivas por parte de los clientes, lo que debería conducir a unas percepciones más favorables sobre la atención recibida, y es que las emociones juegan un papel importante en los contactos interpersonales. Los efectos positivos de las conductas extra-rol podrían explicarse aludiendo al denominado contagio emocional (Jiun-Sheng y Cheng-Chris, 2011). Los empleados dedicados a la atención al cliente pueden transmitir las emociones positivas por medio de sus expresiones, habladas o gestuales, y con ellas pueden influir sobre el estado de ánimo de los clientes y, por consiguiente, en sus percepciones de justicia y sus evaluaciones de satisfacción.

Autores como Hartline y Ferrell (1996) o De Jong y De Ruyter (2004) ponen de manifiesto que el esfuerzo discrecional de los empleados con componentes proactivos, es decir, el hecho de dar algo más a los clientes que la simple tramitación burocrática de las quejas, conlleva un mayor rendimiento en su trabajo y, como consecuencia, provoca el logro de soluciones más satisfactorias, justas y acordes con las necesidades de los clientes. Desde el punto de vista de los clientes, las evaluaciones de justicia –especialmente las de justicia distributiva (Tax et al., 1998; Homburg y Fürst, 2005)– se realizan en base a la ratio entre lo recibido y lo perdido debido al problema ocurrido. Con frecuencia los clientes esperan que la empresa haga algo más que la simple corrección del fallo, y las conductas extra-rol pueden representar ese plus que permite al cliente sentirse bien atendido (Maxham y Netemeyer, 2003). Si los empleados desarrollan comportamientos que superan las expectativas de los clientes, éstos percibirán que lo que reciben de la empresa es superior al coste derivado del daño ocasionado, lo que redundará en una percepción más favorable de cómo su problema se está gestionando. Al verse atendido de forma personalizada y sentirse escuchado por empleados de contacto que van más allá en su trabajo de lo que cabría esperar, el cliente que se queja puede percibir que su problema no sólo le preocupa a él, sino que es también importante para la empresa y que ésta va a tratar de encontrar la mejor solución posible. Consecuentemente, proponemos la siguiente hipótesis:

H_{II.3}: *Las conductas extra-rol de los empleados encargados de la gestión de reclamaciones y quejas influye positivamente en la percepción de justicia en la solución de las quejas recibidas.*

Figura 2.3.
Hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y la justicia de las soluciones



2.5. Hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y las normas de comportamiento y resolución

Aunque los enfoques mecanicista y orgánico supongan dos concepciones diferentes de cómo se pueden gestionar las reclamaciones y quejas de los clientes de manera más efectiva, en el capítulo 1 ya insinuábamos que ambos enfoques, más que alternativos, deberían considerarse complementarios. Esto nos lleva a plantear que, en la configuración del sistema de reclamaciones y quejas de una empresa, los esfuerzos que ésta hace para establecer normas adecuadas que rijan todo el proceso de recepción, tratamiento y resolución de quejas no son independientes de los esfuerzos que hace para capacitar y fomentar en los empleados que atienden a los clientes unas actitudes y un comportamiento que favorezcan encontrar una buena solución a los problemas, acorde con los intereses de ambas partes. Así pues, este tercer bloque de hipótesis hace referencia a las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y algunas variables del enfoque mecanicista, más concretamente las normas de comportamiento y resolución.

Para el buen funcionamiento del sistema de reclamaciones y quejas es necesario que las personas encargadas de su gestión tengan un alto nivel de cualificación, tanto en conocimientos relativos a la propia empresa, sus productos y procesos, como en habilidades de interacción personal, especialmente en situaciones de conflicto con los clientes (Homburg y Fürst, 2007). Johnston (2001) pone énfasis en el potencial de los recursos humanos y habla de la necesidad de un compromiso organizacional con el fin de mejorar los procesos de gestión de quejas con “personal amigable”. El entrenamiento formal de los recursos humanos potencia la actitud positiva de los empleados y mejora su predisposición a dar un servicio de recuperación de calidad. Teniendo en cuenta el estrés y demás emociones negativas que afloran cuando el cliente manifiesta su disconformidad, los empleados deben estar preparados para evitar el posible contagio emocional adverso y rebajar o atenuar las

situaciones de tensión para que no sean tomadas como una ofensa personal (Jiun-Sheng y Cheng-Chris, 2011). Si poseen la capacitación suficiente, el personal de contacto no dejará de dispensar una atención correcta y un trato amable y profesional al cliente. De igual modo, el profundo conocimiento de los procesos y productos de la empresa otorga mayor capacidad a los empleados para dar argumentos razonables y explicaciones precisas y claras al cliente sobre las causas de los fallos y las posibles soluciones al problema, lo que ayudará a inspirar credibilidad y confianza en que la empresa pondrá todos los medios para que un problema similar no vuelva a ocurrir. La formación servirá asimismo para no olvidar disculparse ante el cliente y que la disculpa se manifieste de manera más natural y espontánea.

Por tanto, la formación provee al personal del sistema de reclamaciones y quejas de habilidades en la comunicación con los clientes que ayudarán a aplicar las normas de comportamiento y a transmitir sinceridad en la disculpa. Así pues, formulamos la siguiente hipótesis:

H_{III.1}: *La formación de los empleados encargados de la gestión de reclamaciones y quejas favorece (a) ofrecer un buen trato interpersonal, (b) explicar adecuadamente las causas de los problemas y (c) la disculpa ante los clientes como respuesta a las quejas recibidas.*

Por definición, el empoderamiento conlleva capacidad para tomar decisiones acerca de cómo resolver los problemas que plantean los clientes en su reclamación. Cuando los responsables de la gestión de las reclamaciones y quejas tienen capacidad para decidir sobre qué actuaciones son prioritarias a la hora de resolver las quejas de los clientes, se personaliza el servicio de recuperación, mejora la atención a los detalles y se llega a satisfacer las necesidades más específicas de cada cliente. Chebat y Kollias (2000) ya habían encontrado que permitir al personal de contacto tomar sus propias decisiones hace que realicen mejor sus tareas, ya que se sienten más auto-eficaces, más satisfechos con su trabajo y más adaptables a las circunstancias de cada interacción con el cliente. La dirección renuncia, pues, a controlar ciertos aspectos del servicio al cliente y deja que sea el propio empleado el que se adapte a las circunstancias para ofrecer soluciones personalizadas de cara a lograr la máxima satisfacción posible.

Cuando los empleados gozan de autonomía en su gestión pueden adoptar respuestas ágiles y conforme a las exigencias de los clientes (De Jong y De Ruyter, 2004). Dado que los empleados empoderados se sienten más responsables de dar una buena imagen de la empresa y brindar una correcta atención al cliente, es probable que busquen la mejor manera de compensarle por el problema sufrido y recuperar su confianza. Ello explicaría que, en primera instancia, para mitigar los sentimientos de insatisfacción y de frustración del cliente por los daños ocasionados, los empleados respondan con una disculpa como manera de compensarle psicológicamente. No debemos olvidar que, de acuerdo con Webster y Sundaram (1998), la disculpa puede servir en ocasiones para resolver un problema, especialmente cuando se trata de situaciones menos críticas, y cuanto más capacidad de decisión tenga el empleado, más responsable es de reconocer estas situaciones. Pero esta

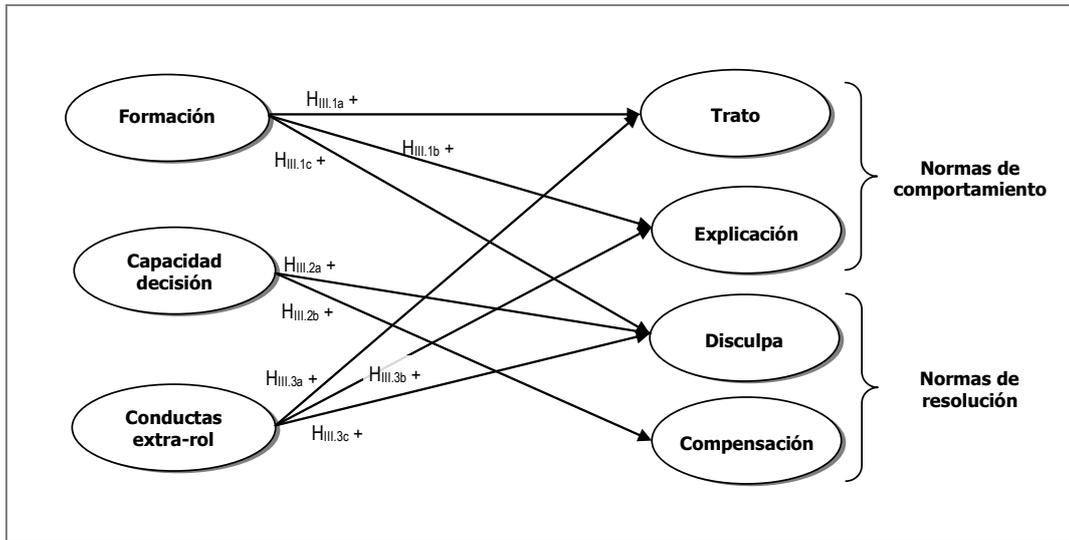
flexibilidad y autoridad que se otorga a los empleados no sólo se debe manifestar en las compensaciones psicológicas, sino que también puede afectar a la gestión en materia económica en la medida en que las personas que atienden las quejas tengan las competencias para, además de determinar cómo remediar el problema, conceder sin demoras descuentos o indemnizar al cliente cuando sea pertinente como forma de compensar económicamente las molestias ocasionadas. Ante lo expuesto, enunciemos la siguiente hipótesis:

H_{III.2}: *La capacidad de decisión o empoderamiento de los empleados encargados de la gestión de reclamaciones y quejas favorece (a) la disculpa y (b) la compensación como respuestas a las quejas recibidas.*

Como se ha comentado con anterioridad, el desarrollo de las conductas extra-rol del personal encargado del sistema de gestión de reclamaciones y quejas son altamente beneficiosas tanto para la empresa como para los clientes (Hoffman e Ingram, 1992; Bettencourt y Brown, 1997). Los empleados que muestran comportamientos pro-sociales y altruistas se preocupan por los clientes más de lo que les es exigido en su puesto de trabajo (Chebat y Kollias, 2000; Maxham y Netemeyer, 2003). Esta clase de comportamiento de los empleados, que es discrecional, no sólo debería reflejarse en un conocimiento profundo de las normas de comportamiento y resolución de quejas establecidas por la empresa, sino también en una aceptación natural y voluntaria de tales normas que llevará a una aplicación más eficaz. Teniendo en cuenta que la gestión de las quejas conlleva agotamiento por parte de los empleados (Homburg y Fürst, 2007), el desarrollo de conductas extra-rol es un escudo frente a este riesgo y confiere valor añadido en la prestación del servicio de recuperación. La gran dedicación, la profesionalidad y el esmero del personal de contacto en su trabajo deberían ser una garantía de que se cuida un trato exquisito al cliente y que se va más allá de las normas básicas de cortesía. Asimismo, esta clase de empleados no escatimarán esfuerzos para proporcionar una explicación detallada y comprensible del problema acontecido, y mostrarán verdadera preocupación y empatía por el cliente, ofreciendo una disculpa que no suene a obligatoria y rutinaria, sino que se manifieste como sincera y honesta. Por consiguiente, sugerimos la siguiente hipótesis:

H_{III.3}: *Las conductas extra-rol de los empleados encargados de la gestión de reclamaciones y quejas favorecen (a) ofrecer un buen trato interpersonal, (b) explicar adecuadamente las causas de los problemas y (c) la disculpa ante los clientes como respuesta a las quejas recibidas.*

Figura 2.4.
Hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y las normas de comportamiento y resolución



2.6. Hipótesis sobre las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y las variables del enfoque mecanicista

El cuarto bloque de hipótesis recoge las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y las variables del enfoque mecanicista. Recordamos que los objetivos de la empresa referentes a la gestión de quejas pueden ser de corte más defensivo, es decir, más a corto plazo y orientados a evitar la pérdida de clientes y mantener los resultados comerciales, o bien de mejora, es decir, concibiendo las quejas con una visión más a largo plazo, como una fuente de información muy valiosa para aprender de los errores cometidos y evitar que vuelvan a ocurrir en el futuro, sirviendo de orientación a los esfuerzos de innovación. Ambos tipos de objetivos no son excluyentes, todo lo contrario, pero la mayor o menor importancia que se dé a unos u a otros puede influir en la configuración del sistema.

Los *objetivos comerciales* en la gestión de las reclamaciones y quejas son considerados predominantes en muchas empresas. Tanto desde el ámbito empresarial como desde el académico, durante décadas se ha prestado especial atención a la recuperación del servicio como prioridad en el tratamiento de quejas. La preocupación principal de los responsables del sistema de reclamaciones y quejas había sido evitar la pérdida de clientes como consecuencia de un fallo atribuible a la empresa, de tal manera que el interés se había centrado en conocer la magnitud del impacto que los fallos y sus correspondientes estrategias de recuperación podían ejercer en las evaluaciones de justicia, satisfacción y comportamientos de los clientes (por ejemplo, Fornell y Wernerfelt, 1988; Smith et al., 1999; Davidow, 2000; Orshinger et al., 2010). Cuando los objetivos son más defensivos –enmendar o corregir errores y minimizar la pérdida de clientes como consecuencia de estos errores– la organización deberá ocuparse de los aspectos más operativos de la gestión de quejas (La y Kandampully, 2004). En este contexto, tiene sentido que se confíe en el establecimiento de normas, directrices y protocolos como base de un sistema que permita reaccionar con rapidez

ante los fallos cometidos y afrontar el reto de recuperar la satisfacción de los clientes que han sufrido tales fallos. El enfoque mecanicista, que prescribe la fijación de normas como vía para el logro de un comportamiento eficiente, es, pues, perfectamente coherente con una visión reactiva o defensiva de la gestión de quejas.

Así pues, la consecución de los objetivos comerciales pasa por ofrecer al cliente una segunda oportunidad de experiencia positiva mediante la restauración de su satisfacción y lealtad, y para conseguirlo se necesita configurar un sistema de reclamaciones y quejas que incorporen normas claras tanto en lo referente a los procedimientos de recepción y tramitación de las quejas, como a la forma en que los empleados deben comportarse y tratar a los clientes y dar respuestas y soluciones adecuadas a los problemas ocasionados (Homburg y Fürst, 2005). Con la implantación de protocolos sencillos y fáciles de seguir que dirijan la actuación de los empleados, la empresa debería estar más cerca de su objetivo de recuperación de clientes. Conjeturamos, por tanto, que:

H_{IV.1}: *Los objetivos comerciales del sistema de gestión de reclamaciones y quejas influyen positivamente en la adopción de las normas del enfoque mecanicista de: (a) facilitación, (b) protocolo de tramitación, (c) participación del cliente en el proceso y (d) en la solución, (e) trato interpersonal, (f) explicación, (g) disculpa y (h) compensación.*

Los *objetivos de mejora* del sistema de reclamaciones y quejas suponen la adopción de una visión ampliada –más estratégica y no meramente operativa– de la gestión de las quejas al expandir el análisis hacia las fases previas y posteriores a los fallos cometidos (La y Kandampully, 2004). Se trata de evaluar toda la información procedente de las quejas, intentando averiguar sus causas para aprender de los errores y midiendo el grado de satisfacción de los clientes con la solución ofrecida para retroalimentar el proceso con mejoras en productos, servicios o relaciones con los clientes (Tax y Brown, 1998; Vos et al., 2008; Santos-Vijande et al., 2010; Knox y van Oest, 2014). En este proceso de mejora continua e innovación deben estar involucrados todos los empleados de la empresa y no sólo aquellos que están directamente relacionados con la atención al cliente.

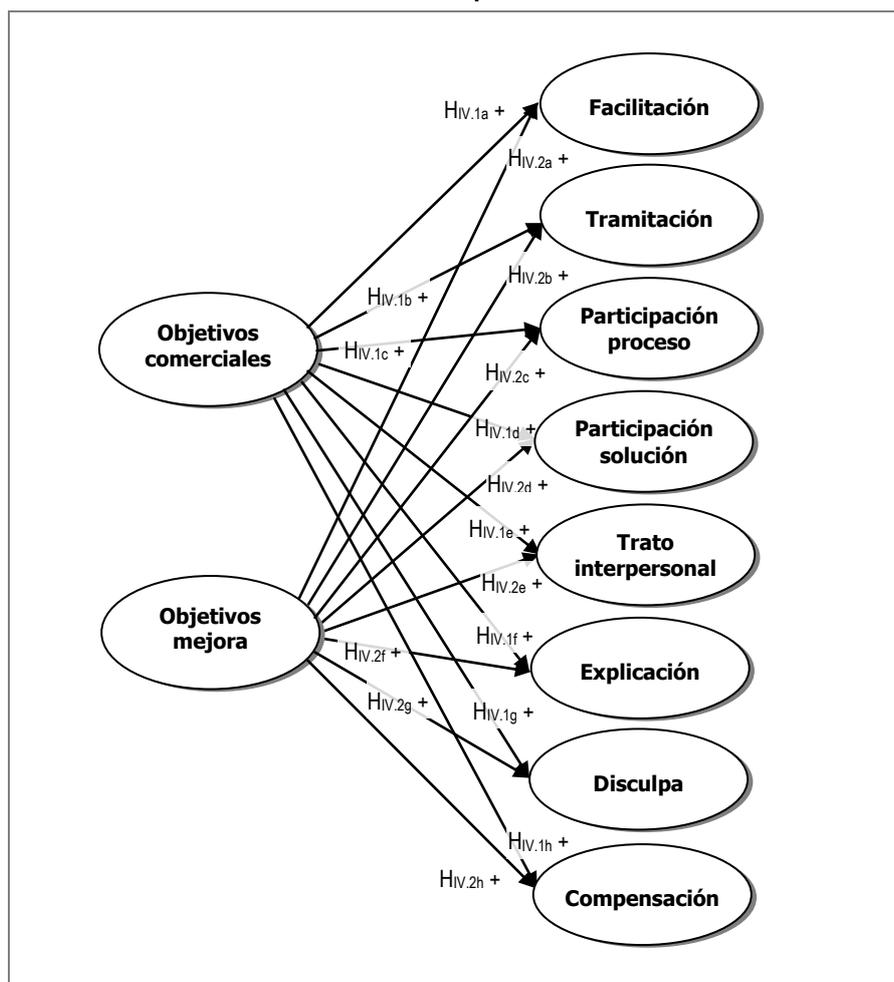
Consideramos que los objetivos de mejora también pueden ejercer influencia sobre las variables del enfoque mecanicista en la medida en que las quejas se convierten en un input crítico en el aprendizaje organizacional. Aunque con otra finalidad, diferente a la puramente comercial o defensiva, el adecuado funcionamiento del sistema de quejas sigue siendo importante, en este caso para garantizar que la empresa recibe información de los propios clientes sobre los fallos que comete. Así pues, el establecimiento de normas de procedimiento adecuadas es clave para asegurar que se dan todas las facilidades necesarias para que los clientes presenten sus reclamaciones y tengan la oportunidad de explicar con todo detalle su problema y cómo se podría solucionar mejor, velando porque toda esta valiosa información quede registrada y pueda ser utilizada en los procesos de innovación y mejora de la empresa. Pero no podemos olvidar que un buen proceso de gestión de reclamaciones y quejas, además de tener unos procedimientos claros tanto para el cliente como para la empresa, debe proporcionar una respuesta rápida, pues la finalidad básica del sistema es

resolver las quejas recibidas (Johnston, 2001; Vos et al., 2008). Es por ello que pensamos igualmente que unas normas de comportamiento y de resolución apropiadas también serán útiles para el logro de aprender, ya que un fluido diálogo con el cliente es indispensable durante todo el proceso y con posterioridad a la solución del problema para poder tener una visión más completa de las posibles causas por las que ha ocurrido y de las respuestas de la organización que han aportado mejor resultado.

En definitiva, el enfoque mecanicista, como conjunto coordinado de normas y directrices para la gestión eficaz de quejas, debe estar al servicio de los objetivos de mejora para que los empleados trabajen de forma sistemática en la búsqueda de nuevas y mejores soluciones a los problemas formulados por los clientes, lo que nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H_{IV.2}: *Los objetivos de mejora del sistema de gestión de reclamaciones y quejas influyen positivamente en la adopción de las normas del enfoque mecanicista de: (a) facilitación, (b) protocolo de tramitación, (c) participación del cliente en el proceso y (d) en la solución, (e) trato interpersonal, (f) explicación, (g) disculpa y (h) compensación.*

Figura 2.5.
Hipótesis sobre las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y las variables del enfoque mecanicista



2.7. Hipótesis sobre las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y las variables del enfoque orgánico

El quinto bloque de hipótesis contempla las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas –objetivos comerciales y objetivos de mejora– y las variables del enfoque orgánico.

Para el efectivo cumplimiento de los objetivos comerciales del sistema de gestión de reclamaciones y quejas la empresa ha de contar con unos recursos humanos cualificados para desempeñar con responsabilidad y profesionalidad las competencias inherentes a su puesto de trabajo. Teniendo en cuenta que la labor de interactuar con clientes insatisfechos no es tarea fácil ni agradable (Homburg y Fürst, 2007), las empresas confeccionan programas de formación específicos dirigidos a sus empleados para que conozcan y sean capaces de aplicar las normas de procedimiento, de comportamiento y de resolución de quejas, y entrenarles a comportarse en situaciones de conflicto con los clientes. Tanto la capacitación formal como la formación en valores organizativos (Maxham y Netemeyer, 2003) son respuestas necesarias al planteamiento de unos objetivos comerciales o defensivos para la recuperación de fallos, que tratan de evitar la pérdida de aquellos clientes no conformes con la compra del producto, a través de una atención adecuada por el personal de la empresa, mostrando habilidades y actitudes correctas y aportando soluciones justas y rápidas ante sus demandas.

La creciente importancia del papel que juegan los empleados en el proceso de gestión de quejas tiene su reflejo en los trabajos académicos preocupados por explicar el impacto de su comportamiento en los resultados de clientes (Tax y Brown, 1998; Maxham y Netemeyer, 2003; Homburg y Fürst, 2007; Johnston y Michel, 2008; Santos-Vijande et al., 2010). El personal de atención al cliente tiene que estar concienciado y motivado para poder aprovechar la oportunidad de rectificación que representa la recepción de una queja (La y Kandampully, 2004). Además, según Johnston (2001) la capacidad de generación de resultados financieros derivados de la gestión de las quejas pasa por mejorar los procesos y los empleados, con personas involucradas que sepan trabajar en equipo para encontrar soluciones a los problemas (Vos et al., 2008), que tengan capacidad de decisión (Chebat y Kollias, 2000) y muestren conductas extra-rol (Maxham y Netemeyer, 2003). De Jong y De Ruyter (2004) proporcionan evidencias de la influencia positiva que los comportamientos adaptativos de los empleados tienen en la satisfacción del cliente y su fidelización. Por tanto, la fijación de los objetivos comerciales en la gestión de quejas determina el enfoque orgánico o manejo de los recursos humanos en la medida en que los resultados del sistema y la correcta aplicación de las normas dependen de las habilidades y capacidades del personal para la toma de decisiones, poniendo énfasis en la formación, el fomento de la capacidad de autonomía y el desarrollo de las conductas extra-rol con el fin de restaurar la satisfacción y lealtad de los clientes. De este modo, enunciaremos la siguiente hipótesis:

Hv.1: *Los objetivos comerciales del sistema de gestión de reclamaciones y quejas influyen positivamente en: (a) la formación de los empleados y el fomento de (b) su capacidad de decisión o empoderamiento y de (c) conductas extra-rol.*

El entorno empresarial actual exige ir más allá de los objetivos meramente comerciales o reactivos y refuerza la necesidad de concebir la gestión de las reclamaciones con una visión más estratégica y a largo plazo. Así pues, la gestión de las reclamaciones ya no puede limitarse sólo a la resolución de conflictos con los clientes cuando éstos manifiesten su disconformidad, sino que es necesario el desarrollo de una política de gestión de los recursos humanos encaminada a crear un ambiente favorable al tratamiento de quejas, con empleados proactivos capaces de anticiparse a las necesidades de recuperación y de utilizar toda la información disponible para identificar oportunidades de mejora e innovación en áreas deficitarias (Hart et al., 1990; Homburg y Fürst, 2005 y 2007; De Jong y De Ruyter, 2004; Vos et al., 2008; Santos-Vijande et al., 2010). La fijación de directrices y normas de actuación es necesaria para sistematizar el proceso de gestión de las reclamaciones, pero también resulta fundamental el disponer de unos recursos humanos cualificados y motivados para el desempeño de sus tareas y lograr de esta manera una mayor satisfacción tanto de los clientes como de los propios empleados (Maxham y Netemeyer, 2003).

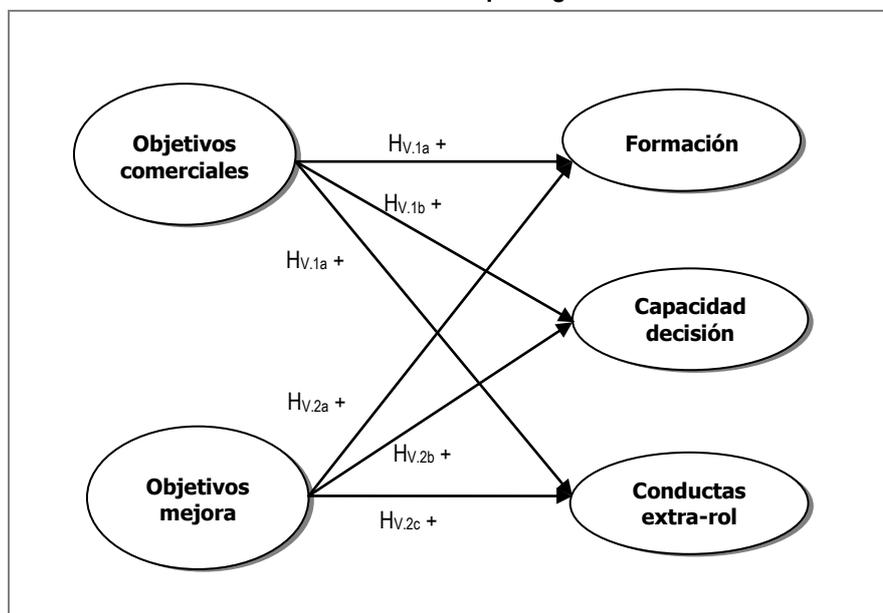
Si el personal de atención al cliente está concienciado de la importancia de su labor, habrá más posibilidades de aprovechar la segunda oportunidad de hacer bien las cosas que representa la recepción de una queja. Unos trabajadores bien formados y motivados no se quedarán en la mera corrección del fallo y contribuirán a crear una base de conocimiento que será muy útil en los procesos de innovación continua y transformación de la empresa (La y Kandampully, 2004). Es más, desde una perspectiva de aprendizaje organizacional, Vos et al. (2008) señalan que el manejo de la información sobre quejas no es la única vía de aprendizaje, sino que se debe potenciar simultáneamente el componente interactivo a través del desarrollo y vigilancia de las relaciones con los clientes. Por consiguiente, cuando la gestión de las quejas tiende a convertirse en un proceso de mejora que incorpora suficiente flexibilidad, la labor de los recursos humanos trasciende del simple conocimiento y pasa a asumir más autonomía y comportamientos proactivos o extra-rol. El empoderamiento contribuye a lograr que la organización aprenda y mejore. Los empleados empoderados suelen estar más alertas al *feedback* que aportan los clientes, ya que éste es importante para una correcta toma de decisiones, decisiones de las que, en virtud de tal empoderamiento, se sienten responsables (Chebat y Kollias, 2000).

En definitiva, consideramos que el imperativo de adaptar la estructura de los recursos humanos a la estrategia de mejora e innovación convierte a los objetivos de mejora de la gestión de las reclamaciones en un antecedente del enfoque orgánico o manejo de los factores blandos hacia una orientación más proactiva, sustentada en un análisis exhaustivo de los errores con el fin de prevenirlos en el futuro y mejorar día a día los productos, los procesos y las relaciones con los clientes. Lo anteriormente expuesto nos conduce a proponer la siguiente hipótesis:

H_{v.2}: Los objetivos de mejora del sistema de gestión de reclamaciones y quejas influyen positivamente en: (a) la formación de los empleados y el fomento de (b) su capacidad de decisión o empoderamiento y de (c) conductas extra-rol.

Figura 2.6.

Hipótesis sobre las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y las variables del enfoque orgánico



2.8. Hipótesis sobre las relaciones entre la cultura de la empresa y objetivos del sistema de reclamaciones y quejas

Una vez planteado que los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas pueden condicionar el diseño del sistema tanto en lo que respecta a las variables del enfoque mecanicista como a las del enfoque orgánico, nuestro sexto y último bloque de hipótesis del modelo hace referencia a los antecedentes de los objetivos marcados por la organización. Más concretamente, dirigimos nuestra atención a la orientación al mercado y a la innovación como variables de la cultura de la empresa que determinan las metas que se persiguen con la gestión de quejas.

Es muy abundante la literatura sobre la *orientación al mercado* como filosofía de empresa que sitúa la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes como prioridad fundamental de la empresa (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). No es muy osado pensar que, cuanto más orientada al mercado esté una empresa, más importancia otorgará a la correcta gestión de las reclamaciones y quejas como fuente de conocimiento. En la medida en que la asunción de la filosofía de mercado conlleva una evaluación, seguimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes, el sistema de reclamaciones y quejas tendrá que responder eficazmente en el menor tiempo posible ante las manifestaciones de disconformidad de los clientes, adoptando las medidas correctoras pertinentes para conseguir recuperar su satisfacción y reforzar su comportamiento de lealtad con nuevas compras y favorables recomendaciones (Tax et al., 1998; Davidow, 2000; Wirtz y Mattila, 2004). Para

ello, las organizaciones han de emprender estrategias de recuperación eficaces en términos de rapidez en las respuestas a las quejas (Johnston y Mehra, 2002), trato amable (Estelami, 2000) y una justa compensación (Fornell y Wernerfelt, 1988), evitándose así o minimizando la posible pérdida de clientes insatisfechos. De este modo, podemos concluir que el desarrollo de la orientación al mercado proporciona a las empresas un marco ideal para asegurar la satisfacción de los clientes –objetivo prioritario desde un enfoque tradicional de gestión de quejas– porque toma en consideración al mercado y las necesidades de los clientes como centro de sus actuaciones.

Pero la orientación al mercado no sólo fomentará una mayor atención a la satisfacción de las necesidades expresas de los clientes actuales de la empresa para evitar su fuga hacia la competencia, sino que también impulsa la innovación y mejora continua como vía para el logro de ventajas competitivas sostenibles. Desde una perspectiva proactiva de la orientación al mercado, las empresas tratan de anticiparse a los deseos del mercado e incorporan soluciones que los consumidores aún no han articulado (Narver et al., 2004). En el ámbito de los fallos, asumimos que es fundamental conocer las percepciones de los clientes, detectar las causas de su insatisfacción, así como los cambios en los gustos y preferencias, ya que serán fuentes valiosas de información para el establecimiento de mejoras en todos los procesos y productos de la empresa. Por tanto, una empresa orientada al mercado es una empresa preocupada por la creación de valor y sensible a las nuevas oportunidades de negocio que surgen a su alrededor y para cuya identificación es necesario contar con la debida inteligencia de mercado y capacidad de aprendizaje (Kohli y Jaworski, 1990). Esta forma de pensamiento, aplicada a la gestión de las quejas, tiene su reflejo en los propósitos u objetivos del sistema de reclamaciones y quejas, los cuales persiguen la mejora continua a partir de las lecciones que pueden obtenerse de las quejas de los clientes (Smith y Bolton, 1999; Homburg y Fürst, 2007; Santos-Vijande et al., 2005 y 2010). De este modo, diremos que los objetivos de mejora del sistema de gestión de reclamaciones y quejas responden a la filosofía de mercado, ya que pretenden no sólo alcanzar a servir eficazmente las necesidades presentes y futuras de los clientes, sino también mejorar los procesos (Tax y Brown, 1998; Johnston, 2001), aprender de los errores y desarrollar relaciones de calidad con los clientes (Vos et al., 2008).

En resumen, pensamos que, cuanto mayor sea la orientación al mercado de una empresa, mayor será su preocupación por el correcto diseño de un sistema de reclamaciones y quejas que permita recuperar la satisfacción de los clientes e identificar oportunidades de mejora. En cambio, la ausencia de orientación al mercado estará asociada a la falta de una dirección clara de la gestión de quejas. Consecuentemente, enunciarnos las siguientes hipótesis:

H_{VI.1a}: *La orientación de la empresa al mercado favorece el establecimiento de objetivos comerciales para el sistema de gestión de reclamaciones y quejas.*

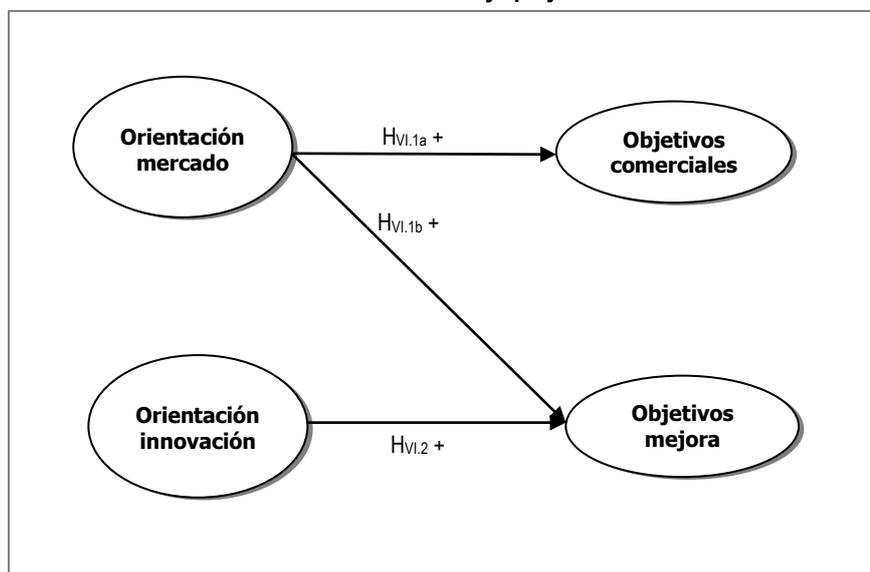
H_{VI.1b}: *La orientación de la empresa al mercado favorece el establecimiento de objetivos de mejora para el sistema de gestión de reclamaciones y quejas.*

Desde el campo de la gestión de las reclamaciones y quejas, las empresas con una cultura *orientada a la innovación* conciben las quejas como oportunidades de mejora para la gestión y desarrollo de nuevos productos y servicios (La y Kandampully, 2004; Vos et al., 2008). Bajo esta óptica, podemos afirmar que las estrategias de innovación de las empresas determinan la filosofía de los procesos de gestión de quejas, en cuanto que otorgan menor énfasis a los aspectos meramente operativos o de funcionamiento, prestan más atención a los cambios del entorno y a las relaciones a largo plazo con los clientes, y persiguen insistentemente una ventaja competitiva en el mercado.

En definitiva, la cultura de innovación predispone a las empresas a establecer objetivos de mejora en todas sus áreas (Siguaw et al., 2006) y, en especial, en el ámbito de la gestión de las reclamaciones y quejas invita a mejorar su capacidad de recuperación (Hart et al., 1990), aprender de los errores en productos y servicios (Santos-Vijande et al., 2010), de las deficiencias en las relaciones con clientes (Tax et al., 1998), y también promueve la integración de las actividades de tramitación de quejas con el proceso de desarrollo de nuevos productos (Vos et al., 2008). Así pues, formulamos la siguiente hipótesis:

H_{VI.2}: *La orientación de la empresa a la innovación favorece el establecimiento de objetivos de mejora para el sistema de gestión de reclamaciones y quejas.*

Figura 2.7.
Hipótesis sobre las relaciones entre la cultura de la empresa y los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas



2.9. Relaciones de control

Como puede apreciarse en la Figura 2.1, el modelo propuesto incluye algunas relaciones de control que permitirán completar las explicaciones de los resultados obtenidos del contraste de las hipótesis formuladas en las páginas anteriores y despejar dudas sobre la posibilidad de que el rechazo o aceptación de ciertas hipótesis pudiera deberse a errores de especificación del modelo.

Un primer grupo de relaciones de control atañe a las variables de resultados. Los bloques de hipótesis H_I y H_{II} contemplaban como variable dependiente la justicia en las soluciones a las quejas planteadas por los clientes. Se trata de una variable esencial en la literatura sobre la gestión de reclamaciones y quejas, pero no debemos olvidarnos de la satisfacción del cliente y, en última instancia, de la propia empresa, como resultados de relevancia indiscutible. Así pues, en nuestra investigación incorporamos la satisfacción de los clientes y de la empresa con el sistema de gestión de reclamaciones y quejas como variables dependientes finales del modelo, lo que nos permite examinar en qué medida el logro de una percepción favorable de justicia en las soluciones se traduce en una mayor satisfacción tanto de los clientes como de la empresa. Aunque no la formulamos expresamente como una hipótesis, proponemos la existencia de un efecto positivo de la justicia percibida en las soluciones sobre la satisfacción de los clientes, relación que podría considerarse una generalidad empírica a tenor de los numerosos trabajos que confirman empíricamente tal efecto (véase el meta-análisis de Orshinger et al., 2010).

Más novedosa sería la consideración de las relaciones de la justicia percibida en las soluciones y la satisfacción de los clientes, por un lado, con la satisfacción de la empresa con el sistema de quejas, por el otro. La novedad no radica en el signo esperado de tales relaciones, pues la lógica dicta que la satisfacción de la empresa debería estar positivamente relacionada con ambas variables de resultados, habida cuenta de los comportamientos beneficiosos para la empresa (ej. mayor confianza y compromiso, recomendaciones favorables, intenciones de recompra o lealtad) que se derivan de un sistema de gestión de quejas capaz de dar soluciones justas y satisfactorias a los clientes (Tax et al., 1998, Maxham y Netemeyer, 2003; Holloway et al., 2005; Homburg y Fürst, 2005; Orshinger et al., 2010). La novedad reside más bien en la relativa escasez de estudios que evalúen desde el punto de vista de las empresas cómo es la gestión de quejas y los resultados conseguidos con una buena gestión. Como se señaló en el capítulo 1, la mayoría de investigaciones llevadas a cabo en el tema han analizado la perspectiva del consumidor (por ejemplo, Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Davidow, 2000), siendo mucho menos numerosos los que han abordado el estudio desde la óptica de la empresa. Por ello, pensamos que la inclusión en nuestro modelo del constructo satisfacción de la empresa con el sistema de reclamaciones y quejas puede suponer una contribución a la literatura al contemplar la orientación interna de la empresa en el proceso de recuperación de clientes y examinar si los esfuerzos que hace en esta materia se consideran satisfactorios.

Por otra parte, aunque en las hipótesis H_I y H_{II} nos deteníamos en los efectos positivos sobre la justicia de las soluciones a las quejas recibidas, dado que, como acabamos de indicar, también evaluamos la satisfacción, incluimos como relaciones de control los efectos directos de las variables de los enfoques mecanicista y orgánico sobre la satisfacción de los clientes con las respuestas a sus quejas. Esto nos permitirá descomponer la influencia de ambos enfoques en la satisfacción distinguiendo entre los efectos indirectos, a través de la justicia de las soluciones, y los efectos directos, pudiendo examinar con mayor rigor el papel mediador de la justicia en el proceso de recuperación de la satisfacción de los clientes.

También controlamos en el modelo la posible existencia de un efecto directo y positivo de las variables del enfoque orgánico sobre la satisfacción de la empresa con el sistema de reclamaciones y quejas. El enfoque orgánico, entendido como un modo de gestión de los recursos humanos particularmente relevante en entornos dinámicos donde la proactividad de los trabajadores juega un papel clave, induce a la adquisición de conocimientos y a la adopción de comportamientos beneficiosos tanto para los clientes como para la propia organización (Gielis et al., 2013). Nadie discute las virtudes de la formación a los trabajadores y que su empoderamiento es una tendencia que, aunque no está exenta de riesgos, busca el establecimiento de estructuras de mando más flexibles y horizontales que promuevan una mayor involucración y proactividad de los empleados para lograr una mayor capacidad de adaptación al entorno. Por su parte, la existencia de conductas extra-rol puede considerarse un valor en sí misma, pues es una prueba de que los empleados se sienten comprometidos con la empresa. Por todo ello consideramos necesario introducir estas nuevas relaciones de control para determinar si, al margen de su influencia indirecta a través de las variables de justicia en las soluciones y satisfacción de los clientes, los tres componentes del enfoque orgánico repercuten positivamente en la satisfacción de la empresa por los futuros rendimientos empresariales.

Igualmente añadimos varias relaciones de control más vinculadas a las variables de la cultura de la empresa, es decir, las orientaciones al mercado y a la innovación. Por una parte, dado que, por definición, la orientación al mercado establece como prioridad conocer las necesidades de los clientes para intentar satisfacerlas mejor que la competencia (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) y que existe abundante evidencia de los mejores resultados comerciales y financieros que consiguen las empresas más orientadas al mercado –véase, por ejemplo, el meta-análisis realizado por Kirca et al. (2005)–, parece oportuno evaluar si la orientación al mercado influye en la satisfacción de los clientes y de la propia empresa con el sistema de quejas más allá de su efecto en los objetivos del sistema. De manera análoga, incorporamos las relaciones directas de la orientación a la innovación con las dos variables de satisfacción, habida cuenta de los beneficios que tal orientación aporta a la empresa en términos de adaptación al entorno y mejora de los resultados de la empresa (Siguaw et al., 2006).

Por otra parte, nos hacemos eco de que ambas orientaciones –al mercado y a la innovación– son complementarias y pueden relacionarse entre sí. Para alcanzar el propósito de una empresa orientada al mercado de crear ofertas comerciales competitivas y de valor superior para el cliente se necesita innovar tanto en productos como procesos, y ello puede servir de estímulo para adoptar una actitud favorable hacia la innovación que conlleva una filosofía de aprendizaje organizacional (Siguaw et al., 2006). Bajo esta perspectiva más estratégica y a largo plazo pretendemos situar nuestra investigación en sintonía con la línea previamente trazada por los trabajos de La y Kandampully (2004); Vos et al. (2008) o Santos-Vijande et al. (2010), y consecuentemente examinaremos la posible influencia positiva de la orientación al mercado en la orientación hacia la innovación, relación ampliamente contrastada en la literatura (Kirca et al., 2005), aunque en ámbitos ajenos a la gestión de reclamaciones.

Finalmente, conjeturamos que, además de condicionar los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas, tanto la orientación al mercado como la orientación a la innovación pueden directamente favorecer el desarrollo de las variables del enfoque orgánico. El propio Kohli y Jaworski (1990) en su artículo seminal sobre la orientación al mercado explicaba los beneficios de naturaleza psicológica y social para los empleados derivados de esta orientación. Los trabajadores en las empresas más orientadas al mercado se sienten más orgullosos de pertenecer a la compañía, están más comprometidos y satisfechos con su trabajo y son más sensibles a las necesidades de los clientes. La orientación a la innovación también conlleva implicaciones estratégicas que afectan a distintas áreas organizacionales, entre ellas la de los recursos humanos. Una empresa orientada a la innovación requiere contar con un capital humano que también valore el aprendizaje, el cambio o la creatividad y que esté dispuesto a asumir riesgos y responsabilidades. Así opinan Sigauw et al. (2006), quienes postulan que las empresas con una fuerte orientación a la innovación es más probable que implementen políticas y prácticas formales e informales que fomenten y apoyen las acciones de los empleados encaminadas a la innovación. Por consiguiente, parece razonable considerar los posibles efectos directos positivos de la orientación al mercado y de la orientación a la innovación sobre la formación, el empoderamiento y el estímulo de conductas extra-rol entre los empleados del sistema de reclamaciones y quejas.

Capítulo 3. Metodología de la investigación empírica

Capítulo 3. Metodología de la investigación empírica

En este capítulo nos proponemos detallar la metodología seguida para la recogida de la información necesaria para contrastar el modelo y las hipótesis previamente propuestas. En concreto, dedicamos sendos epígrafes a describir los aspectos más relevantes de la elección del universo de población, el proceso de recogida de información, la medición de las variables, la técnica de análisis estadístico que utilizaremos en el siguiente capítulo y la muestra.

3.1. Definición del universo de población

Tal y como hemos indicado en el planteamiento de la investigación, la gestión de reclamaciones y quejas se ha centrado prioritariamente en el ámbito de los servicios. Dos características distintivas de los servicios han podido decantar la investigación en tal dirección. La primera de ellas –la inseparabilidad entre producción y consumo– es razonable que conduzca a un alto grado de interacción entre cliente y empleado, lo que en última instancia hace que este último tenga que estar más preparado para responder rápida y eficientemente cuando se presenta un problema. La segunda característica –la mayor probabilidad de heterogeneidad en el servicio–, hace que la percepción de riesgo de fallo aumente. Ambas circunstancias contribuyen a que sea esperable un mayor impacto del establecimiento de un sistema formal de reclamaciones y quejas en las empresas de servicios (Homburg y Fürst, 2005).

Nuestro estudio, sin embargo, da un giro a lo mayoritariamente realizado hasta ahora y se propone el análisis de los sistemas de reclamaciones de empresas fabricantes de productos de consumo e industriales que asuman todas o la mayor parte de las tareas asociadas a la gestión de reclamaciones. A la vez que cubre esta laguna de investigación, testa las relaciones que se plantean en un contexto más desfavorable, lo que a la postre reforzará el valor de los efectos significativos encontrados.

A partir de la base Amadeus (actualizada el 28 de octubre de 2013), se seleccionó como universo de población un conjunto de empresas fabricantes españolas con más de 50 empleados y que estuvieran incluidas en los siguientes sectores: alimentación (código NACE 10), bebida (11), tabaco (12), textil (13), prendas de vestir (14), cuero y calzado (15), industria del papel (17), artes gráficas (18), industria química (20), productos farmacéuticos (21), productos de caucho y plásticos (22), productos informáticos, electrónicos y ópticos (26), material y equipo eléctrico (27), equipos de transporte (29), muebles (31) y otras industrias manufactureras (32). El resto de grupos de la base Amadeus han sido excluidos al tratarse de empresas pertenecientes al ámbito de los servicios. Hemos de señalar que no todos los subsectores dentro de cada código NACE de dos dígitos han sido seleccionados, sino que dejamos fuera algunos en los que, a nuestro juicio, era poco probable que en las empresas

que lo componen dispusieran de un sistema de reclamaciones y quejas formalizado. A modo de ejemplo, del sector textil (13) no hemos contemplado el subsector de preparación e hilado de fibras textiles ni tampoco el de fabricación de tejidos textiles. En la Tabla 3.1 mostramos el número de empresas elegidas de cada industria. La cifra total asciende a 2.536 empresas.

Tabla 3.1.
Distribución sectorial de la población

Sector (NACE)	Número de empresas de la población	Porcentaje
Industria de la alimentación, bebida y tabaco (10, 11, 12)	599	23,62%
Industria textil, confección, cuero y calzado (13, 14, 15)	215	8,48%
Industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción (17, 18)	235	9,27%
Industria química, del caucho y materiales plásticos (20, 21, 22)	747	29,46%
Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico (26, 27)	288	11,36%
Equipos de transporte (29)	263	10,37%
Industrias manufactureras diversas (31, 32)	189	7,45%
Total	2.536	100,00%

Como puede derivarse de lo anteriormente señalado, nuestra intención ha sido cubrir todos los sectores en los que el número de clientes puede ser lo suficientemente amplio como para tener formalizado un sistema de reclamaciones y quejas. Apostar por un número extenso y variado de sectores tiene la ventaja de hacer posible la generalización de los resultados más allá de la idiosincrasia que se pudiera atribuir a alguno de ellos. El modelo y las hipótesis que hemos planteado tienen carácter general y su contraste es viable en una muestra plurisectorial. Tal enfoque no ha tenido una presencia aún destacable en las investigaciones sobre la gestión de las reclamaciones y quejas, que mayoritariamente se centran en sectores concretos (Vos et al., 2008).

Por otra parte, el tamaño mínimo requerido para que una empresa sea incluida como parte de la población ha sido de 50 empleados. Entendemos que empresas más pequeñas es difícil que tengan formalizado el proceso y puedan aportar información sobre algunas de las variables del modelo. En ningún caso, el hecho de excluir a las pequeñas empresas de la población objeto de estudio y centrarnos en las medianas y grandes empresas responde a la consideración de que el problema generado por las quejas no tenga interés para estas empresas. Antes bien, es especialmente crítico que presten un servicio de calidad y una atención personalizada a sus clientes para mejorar la relación con ellos y la detección de posibles fallos.

3.2. Proceso de recogida de la información

La información para el contraste del modelo planteado se ha recogido a través de un cuestionario. El diseño del cuestionario se ha apoyado tanto en la revisión de la literatura académica sobre gestión de reclamaciones y quejas expuesta en los capítulos 1 y 2, como en un análisis exploratorio para el que contamos con la colaboración de cinco empresas pertenecientes a varios sectores de actividad. Dicha colaboración se materializó en unas entrevistas en profundidad con los responsables del sistema de reclamaciones y quejas para verificar, fundamentalmente, la pertinencia de la inclusión de determinadas variables en el cuestionario y su forma de medición. Las entrevistas, por tanto, han sido utilizadas a modo de pretest. A continuación exponemos con mayor detalle este proceso de obtención de información.

3.2.1. Entrevistas en profundidad y pretest del cuestionario

Con el fin de aproximarnos al campo de la atención al cliente y, más en particular, a los sistemas utilizados por las empresas fabricantes para la gestión de las reclamaciones y quejas de sus clientes, comenzamos la fase de investigación exploratoria con el envío de una carta de presentación a los directores de marketing de doce empresas españolas de diversos sectores de actividad (véase el Anexo 1). En esa carta las solicitábamos una entrevista en profundidad para conocer los aspectos más relevantes que pueden determinar el buen funcionamiento del sistema de gestión de reclamaciones y quejas de una empresa.

Este primer contacto se inició en el mes de julio de 2013. Y en septiembre del mismo año se procedió a realizar las entrevistas con directivos de cinco empresas, así como con el responsable de la división de *contact center* de una firma de servicios integrales de marketing. Aunque a partir de las conclusiones obtenidas de dichas reuniones es difícil establecer generalidades, sí cabe destacar los siguientes apuntes:

- Los directivos de las empresas entrevistadas coinciden en que es necesario disponer de un sistema eficiente de gestión de las reclamaciones como respuesta ante las manifestaciones de insatisfacción de los clientes, pero sin caer en un planteamiento excesivamente defensivo o comercial y asumiendo que los fallos pueden constituir una fuente de mejora.
- En relación al reparto de funciones o competencias inherentes a la gestión de las reclamaciones y quejas entre los distintos departamentos de la empresa, parece que no existe una pauta común. Como mera aproximación a la realidad, podemos afirmar que en las empresas centradas en la fabricación de productos de consumo final los departamentos que asumen la gestión de las reclamaciones habitualmente son los de ventas, atención al cliente o administración.
- Los canales de recepción de quejas utilizados también son variados, destacando el uso del teléfono y la web oficial de la empresa como principales vías de acceso del cliente para la presentación de reclamaciones.

- La literatura académica sobre gestión de reclamaciones destaca la gestión del personal de contacto con el cliente como uno de los pilares del éxito. Al respecto, los directivos concluyen que el que sus empleados poseen las habilidades y la formación adecuadas para el desempeño de su trabajo es fundamental.
- En cuanto al papel que juegan las quejas desde la perspectiva de innovación y mejora de los procesos de fabricación y de rediseño de los productos, los directivos entrevistados indican que las empresas se muestran abiertas a las sugerencias de los clientes.

Además de permitirnos establecer estas conclusiones, durante las entrevistas se les pidió a los encuestados que valoraran la adecuación del cuestionario. Todo parecía señalar que no presentaba problemas, mostrándose los expertos conformes tanto con el contenido como con la estructura del mismo. Así pues, a la conclusión de esta fase exploratoria de estudio, disponíamos de un cuestionario con el que nos íbamos a dirigir al universo de población anteriormente indicado.

3.2.2. Descripción del cuestionario

La versión final del cuestionario surge tras gestionar dos fuerzas opuestas que afloran durante su redacción. Por una parte, la investigación académica alerta sobre la conveniencia de utilizar instrumentos de medida con múltiples indicadores cuando se trabaja con conceptos como los de nuestro modelo, generalmente no observables y, algunos de ellos, altamente abstractos. Respondiendo a esta fuerza tratamos de incluir una amplia batería de preguntas que nos permitiera captar toda la información necesaria y determinar la fiabilidad y validez de los constructos utilizados (Churchill, 1979; Gerbing y Anderson, 1988; Boyd et al., 2005).

Por otra parte, de cara a lograr un cuestionario cuya extensión no fuera excesiva y cuya contestación resultase sencilla para sus destinatarios, tuvimos que seleccionar aquellas preguntas más adecuadas, y eliminar cuestiones redundantes o complejas desde el punto de vista del directivo que tenía que responder. Asimismo, también se procuró que la redacción, el orden, la presentación de las cuestiones y la terminología utilizada facilitaran la tarea de completar la encuesta. Por ejemplo, se trató de que el orden de las preguntas siguiera un esquema lógico, comenzando por cuestiones más sencillas que permitieran a los directivos adentrarse en el cuestionario, para continuar con preguntas que exigieran una mayor reflexión. Además, siguiendo las recomendaciones de Podsakoff et al. (2003), se cuidó que el orden de las preguntas no propiciara la ocurrencia de sesgos de método común. Por ejemplo, algunas variables de resultados se miden antes de preguntar por los componentes del sistema de reclamaciones y quejas.

El cuestionario final utilizado como soporte para la obtención de información de las empresas está organizado en cinco partes (Tabla 3.2). En la primera de ellas, denominada “características de su empresa”, se recogen datos generales, tales como el sector, el tamaño, el tipo de producto fabricado, los mercados en los que opera la empresa, los canales de distribución, el grado de orientación al mercado, la importancia de la innovación y la evolución de los resultados de la empresa en los últimos años. Específicamente, las dos variables

incluidas en el modelo que se miden en esta parte del cuestionario son las relativas a la cultura: la orientación a la innovación y la orientación al mercado.

La segunda parte recoge aspectos básicos sobre las “características del sistema de reclamaciones y quejas”, tales como qué departamento dentro de la empresa tiene encomendada la gestión, el número de quejas que se reciben, los motivos que las ocasionan o las vías de recepción. Esta información será utilizada principalmente para describir la muestra y testar de forma exploratoria posibles efectos moderadores de las relaciones hipotetizadas en el modelo. En este bloque de preguntas del cuestionario no se mide ninguna de las variables utilizadas en el modelo.

Tabla 3.2.
Estructura del cuestionario

Estructura del cuestionario	Variables incluidas en el modelo medidas en esta parte del cuestionario
PARTE 1. CARACTERÍSTICAS DE SU EMPRESA	Cultura de la empresa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación al mercado ▪ Orientación a la innovación
PARTE 2. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE RECLAMACIONES Y QUEJAS	
PARTE 3. OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL SISTEMA DE RECLAMACIONES QUEJAS	Objetivos del sistema de reclamaciones y quejas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos de mejora ▪ Objetivos comerciales Satisfacción del cliente Satisfacción de la empresa
PARTE 4. PROCESO DE GESTIÓN DE RECLAMACIONES Y QUEJAS	Enfoque mecanicista <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitación ▪ Protocolo de tramitación ▪ Participación en el proceso ▪ Participación en la solución ▪ Trato interpersonal ▪ Explicación ▪ Disculpa ▪ Compensación Justicia en la solución
PARTE 5. PERSONAL ENCARGADO DEL SISTEMA DE RECLAMACIÓN Y QUEJAS	Enfoque orgánico <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación ▪ Empoderamiento o capacidad de decisión ▪ Conductas extra-rol

El grupo de cuestiones agrupadas bajo la denominación “objetivos y resultados del sistema de reclamaciones y quejas” –tercera parte del cuestionario– contiene las preguntas que nos van a servir para medir los objetivos de mejora y comerciales, variables en las que hemos resumido los propósitos que guían el sistema. Además, este grupo incluye las cuestiones relativas al grado de consecución de los objetivos perseguidos, la medición de la satisfacción

del cliente y la empresa (ambas incluidas en el modelo) y una valoración de las mejoras introducidas en la gestión derivadas del uso de la información procedente del sistema de reclamaciones y quejas.

La cuarta parte, denominada “proceso de gestión de reclamaciones y quejas”, contiene todas las variables que hemos agrupado bajo el enfoque mecanicista, esto es, las normas de procedimiento –facilitación, protocolo de tramitación, participación en el proceso y participación en la solución–, las normas de comportamiento –trato interpersonal y explicación– y las normas de resolución –disculpa y compensación–, además de la medida correspondiente a la justicia en la solución. Finalmente, bajo el apartado relativo al “personal encargado del sistema de reclamaciones y quejas”, se contempla fundamentalmente la medición de las variables del enfoque orgánico.

3.2.3. Recogida de información

De forma simultánea a la elaboración del cuestionario, fuimos analizando las distintas posibilidades sobre cómo llevar a cabo la encuesta entre las empresas que forman parte del universo objeto de estudio. Teniendo en cuenta que contábamos con las direcciones postales, lo que no ocurría con las direcciones electrónicas, nos inclinamos por lanzar la encuesta por vía postal, aunque el encuestado también podía responder enviándolo por correo electrónico o cumplimentándolo *online*. A tal efecto se habilitó una dirección web en la que se podía acceder al cuestionario.

El proceso de recogida de información se inició en el mes de noviembre del 2013 y ha continuado hasta el mes de junio del 2014. En primer lugar, se envió a todas las empresas del universo de población el cuestionario (Anexo 3), junto con una carta de presentación del estudio (Anexo 2) y una dirección web a la que podían acceder aquellos destinatarios que preferían otra forma de rellenarlo y remitirlo. La carta iba dirigida al director de marketing, si bien se indicaba que el cuestionario debía cumplimentarlo en cada empresa el máximo responsable de las cuestiones relacionadas con la gestión de las reclamaciones y quejas.

Posteriormente, al observar que la llegada de encuestas ya se iba ralentizando, se inició una ronda de llamadas telefónicas a una selección aleatoria de empresas que aún no habían respondido. A aquellas que accedían a colaborar se les enviaba de nuevo, aunque ahora por correo electrónico, la carta de presentación de la investigación y el cuestionario.

Concretamente, se efectuaron unas 900 llamadas telefónicas, lo que viene a representar el 35,4% de la población total. A través de estas llamadas se detectaron duplicidades, como cabía esperar, al contener la base Amadeus registros de empresas filiales que pertenecen al mismo grupo empresarial con una gestión centralizada de las reclamaciones y quejas. Por otra parte, al no conocer exactamente la identificación de todas las empresas que nos habían contestado a la encuesta con anterioridad, fue inevitable incurrir, en la fase de las llamadas telefónicas, el ponernos en contacto nuevamente con aquellas que ya habían prestado su colaboración. Finalmente, hay que señalar, entre las llamadas fallidas, aquellas que se realizaban a empresas en situación de concurso de acreedores; obviamente estas empresas no se mostraban receptivas a nuestra petición de información.

En total se han conseguido 135 respuestas válidas, a las que hay que sumar las cinco encuestas obtenidas durante la realización del pretest, ya que el cuestionario utilizado fue idéntico. Por consiguiente, la muestra total con la que se realizó el análisis empírico es de 140 empresas. La distribución por canal de recepción se recoge en la Tabla 3.3. Cabe destacar que se comprobó que la forma de recibir los cuestionarios no afectaba a las respuestas dadas a las variables incluidas en nuestro estudio, cuya medición se detalla en el siguiente epígrafe. Efectivamente, tras un análisis de la varianza introduciendo como factor el canal de recepción de los cuestionarios, no se detectaron diferencias significativas en las medias de ninguno de los ítems con los que medimos los constructos de nuestro modelo ni tampoco en variables demográficas como el tamaño relativo a la competencia, el número de empleados, las ventas o el tipo de mercados –de consumo o industriales– al que se dirigen las firmas de nuestra muestra.

Tabla 3.3.
Distribución de la muestra según el canal de recepción de las encuestas

Canal de recepción de encuestas	Número de encuestas	Porcentaje
Entrevistas pretest	5	3,6%
Carta postal	66	47,1%
Cuestionario online	44	31,4%
Correo electrónico	25	17,9%
Total	140	100,0%

Tras lo constatado en el proceso de llamadas telefónicas, obsérvese la dificultad para concretar en un número la tasa de respuestas. Y no sólo porque para realizar una aproximación fiable, deberíamos excluir duplicidades, cambios de dirección y desaparición de empresas, sino también porque sólo son empresas objeto de estudio aquellas que no tienen externalizado el proceso de gestión de reclamaciones y quejas. A tal efecto, el cuestionario contiene una pregunta filtro en la que se pide al responsable de marketing que conteste sólo si en su empresa la gestión de las reclamaciones y quejas no está en su mayor parte subcontratada. Desconocemos qué número de las 2.536 empresas integran realmente nuestro universo de población, es decir, asumen la gestión de las reclamaciones y quejas. Por todo ello, como ya anunciábamos, resulta difícil establecer la tasa de respuestas efectiva al formar parte del directorio utilizado para identificar nuestro universo de población empresas que no pueden aportar los datos que solicitamos para el estudio.

Las encuestas recibidas fueron cumplimentadas por distintos cargos directivos de las empresas, aquellos con alguna responsabilidad sobre las cuestiones relacionadas con la gestión de las reclamaciones y quejas. A pesar de que nuestro cuestionario iba dirigido al director de marketing, recordamos que en la carta de presentación se indicaba que el cuestionario debía cumplimentarlo el máximo responsable de las cuestiones relacionadas con la gestión de las reclamaciones y quejas. Como puede comprobarse en la Tabla 3.4, gran parte de los ejecutivos que han respondido al cuestionario son responsables o directores del departamento de calidad. En otras palabras, en muchas de las empresas ha sido el director de calidad el informante en nuestro estudio, algo que no debe sorprender, habida cuenta de

la naturaleza manufacturera de las empresas seleccionadas. Para estas empresas el control de calidad de los productos y procesos es parte esencial para garantizar el buen rendimiento del producto, motivo principal de queja de los clientes de las empresas encuestadas.

Tabla 3.4.
Distribución de la muestra según el cargo del ejecutivo que responde

Cargo del ejecutivo	Frecuencia	Porcentaje
Director de Calidad	46	32,86%
Director de Marketing	19	13,57%
Director Atención al Cliente	8	5,71%
Gerente	6	4,29%
Gestor del Sistema de Reclamaciones	4	2,86%
Otros cargos directivos	21	15,00%
NS/NC	36	25,71%
Total	140	100,00%

Por otra parte, cabe destacar el alto porcentaje de encuestados que no se han identificado y, entre los que se han identificado, existe una gran dispersión de denominaciones sobre el cargo que ocupan. En este sentido, hemos recibido encuestas cumplimentadas por distintos cargos directivos que aparecen agrupados dentro de la categoría “otros cargos directivos” tales como directores de fábrica, de recursos humanos, de exportación o responsables de administración, entre otros.

Finalmente, concluimos la fase de la exposición del trabajo de campo llevado a cabo en esta investigación con la presentación en la Tabla 3.5 de un resumen o ficha técnica en la que quedan reflejados los aspectos más destacados del proceso de recogida de información descrito en los apartados anteriores.

Tabla 3.5.
Ficha técnica de la investigación empírica

Universo	2.536 empresas fabricantes de bienes de consumo e industriales con 50 o más empleados.
Ámbito	Territorio español.
Procedimiento de muestreo	Selección de la totalidad del universo de población para el envío del cuestionario.
Tamaño muestral	140 encuestas válidas (incluidas 5 obtenidas durante el pretest).
Duración del trabajo de campo	Del 15 de noviembre de 2013 al 5 de junio de 2014 (entrevistas del pretest realizadas en septiembre 2013).
Técnica de recogida de información	Cuestionario postal y electrónico.

3.2.4. Representatividad de la muestra

Más allá del juicio sobre la posibilidad de establecer una tasa de respuestas fiable, resulta pertinente valorar el grado de representatividad de la muestra. Para ello vamos a hacer uso de dos variables: el tipo de industria y el número de empleados.

En primer lugar, trataremos de establecer la equivalencia entre muestra y población en función de la industria. Como anticipamos en líneas precedentes, hemos considerado siete tipos de industrias en nuestro estudio como resultado de agrupar aquellos códigos NACE que están más relacionados dentro de cada grupo de empresas fabricantes españolas.

Tabla 3.6.
Distribución sectorial de la población y de la muestra

Industria (NACE)	Número de empresas población (%)	Número de empresas muestra (%)	Test de proporciones
Industria de la alimentación, bebida y tabaco (10, 11, 12)	599 (23,62%)	30 (21,43%)	-0,63
Industria textil, confección, cuero y calzado (13, 14, 15)	215 (8,48%)	12 (8,57%)	0,04
Industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción (17, 18)	235 (9,27%)	19 (13,57%)	1,49
Industria química, del caucho y materiales plásticos (20, 21, 22)	747 (29,46%)	32 (22,86%)	-1,86
Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico (26, 27)	288 (11,36%)	20 (14,29%)	0,99
Equipos de transporte (29)	263 (10,37%)	13 (9,29%)	-0,44
Industrias manufactureras diversas (31, 32)	189 (7,45%)	14 (10,00%)	1,00
Total	2.536 (100,00%)	140 (100,00%)	

En primer lugar utilizamos el test de la χ^2 . Este test permite evaluar si el número de respuestas obtenido difiere del que cabría esperar de acuerdo con el número total de empresas que conforman el universo de población en cada industria². El valor de la χ^2 es de 5,42. Si lo comparamos con el valor de la χ^2 para 6 grados de libertad –tenemos 7 industrias– que es 12,59, podemos concluir que las diferencias no son significativas al 5%. Respecto al test de proporciones³, la Tabla 3.6 recoge los datos de la población y la muestra en valor absoluto y porcentaje para las diferentes industrias, así como el cálculo del estadístico z. El

² La expresión matemática utilizada es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum_i^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

donde O_i y E_i son respectivamente las respuestas obtenidas y las esperadas en cada grupo, y k es el número de sectores analizados.

³ La fórmula del estadístico z utilizado es la siguiente:

$$z = \frac{p - \pi}{\sqrt{pq/n}}$$

donde p es la proporción observada en la muestra, π representa la esperada (la proporción que supone dentro del universo de población), q es el inverso de p ($1-p$) y n el tamaño de la muestra (140). En ningún caso este estadístico es mayor que 1,96.

test de proporciones nos permite estimar si la proporción que cada sector representa en la muestra es significativamente diferente de la que representa respecto a la población total. El test de proporciones tampoco revela la existencia de ninguna diferencia significativa, lo que refleja que la composición de la muestra es similar a la de la población total a la que nos dirigimos.

Tabla 3.7.
Número medio de empleados de la población y la muestra

Industria (NACE)	Número medio empleados empresas universo de población (desv. típica)	Número medio empleados empresas de la muestra (desv. típica)	Test diferencia de medias Z
Industria de la alimentación, bebida y tabaco (10, 11, 12)	233 (546)	247 (324)	0,30
Industria textil, confección, cuero y calzado (13, 14, 15)	146 (211)	195 (372)	0,80
Industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción (17, 18)	142 (154)	141 (177)	-0,03
Industria química, del caucho y materiales plásticos (20, 21, 22)	232 (507)	490* (1.575)	2,64*
Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico (26, 27)	251 (557)	158 (130)	-0,75
Equipos de transporte (29)	497 (1.356)	204 (208)	-0,84
Industrias manufactureras diversas (31, 32)	145 (185)	241 (281)	1,27
Total	240 (624)	262 (771)	0,39

* En la muestra de empresas de los sectores NACE 20, 21 y 22 está incluida la empresa que, con enorme diferencia, más empleados tiene en el universo de población. Excluyendo del cálculo esta empresa, la media de empleados de la muestra bajaría a 192, con una desviación típica de 298, y el estadístico Z pasaría a ser -0,40, lo que indica que las empresas de nuestra muestra no difieren significativamente en tamaño con respecto a la población total en estas industrias.

Adicionalmente, se verificó mediante un test de medias que el número de empleados de las empresas que respondieron al cuestionario no difería significativamente de la media para el universo de población de acuerdo con los datos obtenidos de la base Amadeus. Como puede observarse en la Tabla 3.7, aplicando el test Z de diferencia de medias, se comprobó que el tamaño medio de las empresas de la muestra no difiere significativamente del de las empresas que forman el universo de población, algo que se mantiene incluso para cada sector de actividad individualmente considerado, con la única excepción del bloque de industrias química, del caucho y de materiales plásticos, en el que las firmas que respondieron al cuestionario parecen contar con una plantilla de un tamaño significativamente mayor. Pero esto se debe a que en nuestra muestra de las industrias con código NACE 20, 21 y 22 está incluida la empresa que, con enorme diferencia, más empleados tiene de todas las de la población de estos sectores. Lógicamente, esto dispara hacia arriba la cifra media de empleados de la muestra. Excluyendo del cálculo esta empresa, la media de empleados de la muestra bajaría a 192, con una desviación típica de 298, y el estadístico Z pasaría a ser -0,40, lo que nos lleva a concluir que las empresas de nuestra muestra en estos sectores tampoco tienen un tamaño significativamente diferente del de la población que representan.

Por consiguiente, creemos que contamos con una muestra suficientemente representativa del conjunto de empresas cuyo comportamiento en la gestión de reclamaciones y quejas pretendemos estudiar.

3.2.5. Calidad de la información

Se debe señalar en este momento que la mayor parte de las respuestas solicitadas se basan en la opinión o la percepción personal de los sujetos encuestados. Esta forma de medición de las variables, de naturaleza subjetiva, suele ser objeto de críticas, pero es muy habitual en los estudios sobre marketing y estrategia empresarial, máxime cuando se abarcan diversos sectores, ya que facilita la realización de comparaciones que serían difíciles de llevar a cabo si se utilizaran indicadores objetivos (Buzzell, 2004). Además, para muchas de las variables de nuestro modelo la obtención de medidas objetivas hubiera sido poco menos que imposible, pues esa información no existe como tal.

En todo caso, parece pertinente evaluar, en la medida de lo posible, la fiabilidad de las respuestas. Para ello nos vamos a basar en los datos disponibles que podemos extraer de la base Amadeus acerca del número de empleados, información que también suministraron los encuestados. La correlación entre los datos aportados por los informantes y los que figuran en la base Amadeus es 0,977, lo que, aunque se trate de una comparación realizada solamente para una variable, aporta un indicio muy positivo acerca de la fiabilidad de las contestaciones dadas por los informantes.

Por otra parte, también se evaluó la posibilidad de que hubiese un sesgo de no-respuesta. Para ello nos apoyamos en el trabajo de Armstrong y Overton (1977), quienes sostienen que el perfil de empresas que no responden será probablemente más similar al de las empresas que respondieron más tarde que al de las que contestaron con mayor diligencia, por lo que recomiendan comparar el patrón de respuesta de las empresas que enviaron sus contestaciones de manera más rezagada con el de las primeras en contestar al cuestionario. Así, se procedió a dividir la muestra en dos grupos: por un lado el de las empresas que enviaron sus respuestas en el primer mes desde que les remitimos el cuestionario (aproximadamente un 23% de la muestra) y por otro el de las empresas cuyas respuestas recibimos más tarde, concretamente a partir de marzo de 2014 (un 33% de los cuestionarios recibidos). Mediante el análisis de la varianza se verificó que no había diferencias significativas ni en cuanto al tamaño ni en las contestaciones dadas a las preguntas referidas a las variables del modelo. Sólo se detectaron diferencias entre ambos grupos significativas al 5% en uno de los ítems que miden la *participación del cliente en la solución* y en otro ítem de la escala de medición de la *formación*, siendo las puntuaciones dadas a estos dos ítems significativamente más elevadas para el grupo de empresas que enviaron sus respuestas más pronto. Aparte de esto, llama la atención que entre las empresas que respondieron más tarde son relativamente más numerosas las firmas que pertenecen a alguna corporación nacional o internacional frente a las que son compañías independientes, que, en general, enviaron antes sus cuestionarios. Es razonable que tarden más en responder las empresas que dependen de una compañía matriz, pues con frecuencia no disponen de autonomía o

necesitan autorización para poder colaborar en cualquier investigación. Así pues, a tenor de las comprobaciones realizadas, no parece que el sesgo de no-respuesta sea un problema importante que afecte a nuestra muestra.

Asimismo, dado que en cada empresa sólo una persona respondía al cuestionario, es importante controlar que no haya un sesgo en la forma de contestar a las diversas preguntas que pudiera dar lugar a relaciones espurias. Así, se realizó el test del factor único de Harman (Podsakoff y Organ, 1986), que nos indica que no hay evidencias de que exista un factor común substancial en nuestros datos. Al efectuar un análisis factorial con todos los ítems de nuestro modelo, se extrajeron 14 factores con un autovalor superior a la unidad, los cuales explicaban un 76,9% de la varianza. El primer factor explicaba solamente un 34,0% de la varianza total. Por tanto, aunque debemos ser cautelosos y es necesario realizar comprobaciones adicionales aplicando en la medida de lo posible técnicas como las que recomiendan Podsakoff et al. (2003) o Lindell y Whitney (2001), los resultados de este test y el propio diseño del cuestionario –recordamos que se procuró evitar que el orden de las preguntas replicara la secuencia de relaciones causa-efecto planteadas en nuestro modelo– apuntan a que el *sesgo del método común* no es un problema importante en nuestra investigación.

3.3. Medición de las variables

El proceso de elaboración del cuestionario se ha iniciado con la revisión de la literatura académica sobre reclamaciones y quejas. A pesar de que desde la óptica del consumidor son numerosos los trabajos existentes sobre el tema, apenas hemos encontrado estudios que se hayan realizado desde la perspectiva de la organización. Esto nos ha supuesto en una buena parte de las variables tener que realizar una selección de escalas orientadas al ámbito del consumidor para su posterior adaptación a cada uno de los conceptos teóricos incluidos en el modelo a contrastar. De tal manera que el proceso de adaptación de las escalas ha sido profundo con el doble objetivo de medir los constructos desde la perspectiva de la empresa y, al tiempo, facilitar a los encuestados el proceso de respuesta mediante el empleo de preguntas claras y de contestación sencilla.

Las mediciones se han realizado mediante escalas Likert de 1 a 7, en la 1 significa “desacuerdo” y 7 “acuerdo”, excepto el ítem “satisfacción global de la empresa con el sistema de reclamaciones y quejas”, para el que 1 denota “muy bajo” y 7 “muy alto”.

3.3.1. Medición de las variables del enfoque mecanicista

Como hemos señalado reiteradamente, el enfoque mecanicista alude a las normas de procedimiento, de comportamiento y de resolución de quejas, cuyas dimensiones quedan desagregadas y recogidas en la Tabla 3.8. Los ítems utilizados para cada variable proceden principalmente de los trabajos de Tax et al. (1998), Smith et al. (1999), Homburg y Fürst (2005) y Davidow (2003), sin embargo, es necesario destacar la adaptación que hemos tenido que realizar para ajustarlas a nuestro contexto de estudio. La necesidad de esta adaptación procede de dos circunstancias: 1) algunas escalas se derivan de estudios en los

que se adopta la perspectiva del consumidor y 2) las dimensiones específicas utilizadas en otros trabajos no coinciden estrictamente con las propuestas por nosotros. Por ejemplo, Davidow (2003) enfocan su atención en constructos como la puntualidad, la facilitación, la reparación, la disculpa, la credibilidad y la atención, mientras que Smith et al. (1999) clasifican las dimensiones de la estrategia de recuperación en cuatro clases: compensación tangible, disculpa a nivel psicológico, velocidad de respuesta e iniciación de la recuperación con respuestas proactivas por parte de la empresa. Buscando la validez de contenido y utilizando como referencia la literatura antes citadas hemos determinado los indicadores de medición de las variables del enfoque mecanicista.

Tabla 3.8.
Indicadores de medición de las variables del enfoque mecánico

Variab les	Ítems	Fuente (Adaptación de las escalas de...)
Normas de procedimiento		
Facilitación	Ponemos a disposición del cliente varios canales de recepción de quejas. Algunos canales de recepción están disponibles 24 horas. Informamos al cliente sobre dónde, cómo y a quién hay que presentar la queja.	Tax et al. (1998), Smith et al. (1999) y Homburg y Fürst (2005).
Protocolo de tramitación	Confirmamos rápidamente al cliente que nos ha llegado su queja. Todas las quejas, tanto por escrito como verbales, quedan registradas en un sistema informático. Todas las quejas se ordenan y clasifican en función del origen y la gravedad del problema. En cuanto se recibe una queja asignamos un responsable de su gestión. Las quejas son transmitidas rápidamente a sus responsables cuando el personal de contacto con el cliente no las puede resolver.	Davidow (2003) y Homburg y Fürst (2005)
Participación del cliente en el proceso	Permitimos que el cliente se explique sobre la queja. Le damos la oportunidad de exponer todos los detalles. Escuchamos su punto de vista sobre el problema ocasionado.	Tax et al. (1998), Smith et al. (1999) y Homburg y Fürst (2005).
Participación del cliente en la solución	A la hora de establecer la solución tenemos en cuenta las necesidades del cliente. Consultamos al cliente sobre las posibles soluciones. Empresa y cliente trabajamos conjuntamente en la búsqueda de una solución a la reclamación presentada.	Tax et al. (1998), Smith et al. (1999) y Homburg y Fürst (2005).
Normas de comportamiento		
Trato interpersonal	El personal de atención al cliente dispensa un trato amable al cliente cuando formula la queja. El personal se preocupa por el problema del cliente. Los encargados de la gestión de la queja tienen capacidades de empatía con el cliente.	Tax et al. (1998), Smith et al. (1999) y Homburg y Fürst (2005).
Nivel explicación	Proporcionamos al cliente una explicación razonada sobre las causas del problema que originó la queja. Damos respuesta precisa a todas aquellas cuestiones planteadas en la queja del cliente.	Tax et al. (1998), Smith et al. (1999) y Homburg y Fürst (2005).

Normas de solución		
Disculpa	Siempre reconocemos nuestra culpa frente al cliente cuando estimamos que su queja es razonable. Cuando ocurre un fallo, aceptamos nuestra responsabilidad y se lo hacemos saber al cliente. Además de solucionar el problema que originó la queja, siempre nos disculpamos ante el cliente.	Tax et al. (1998), Smith et al. (1999) y Homburg y Fürst (2005).
Compensación	Más allá de la solución, ofrecemos al cliente una recompensa económica directa (rebajas en el precio, indemnización...). Más allá de la solución, ofrecemos al cliente una recompensa económica indirecta (vales descuento, puntos canjeables...).	Tax et al. (1998), Smith et al. (1999) y Homburg y Fürst (2005).

3.3.2. Medición de las variables del enfoque orgánico

En la variable formación de los recursos humanos, como componente del enfoque orgánico, pretendemos recoger todas aquellas actividades encaminadas al entrenamiento y motivación del personal de la empresa de cara a lograr una gestión eficaz de las quejas (De Ruter y Brack, 1993; Berry, 1995). Los indicadores de medición que se han utilizado provienen básicamente de los trabajos de Homburg y Fürst (2005) y Chan y Lam (2011) (Tabla 3.9).

Para la medición de la segunda variable, el empoderamiento o capacidad de decisión que tienen los empleados a la hora de resolver las quejas aportando soluciones y asignando recursos acordes con las necesidades de los clientes, los indicadores se han extraído de Hartline y Ferrell (1996) y Chan y Lam (2011). Concretamente, Hartline y Ferrell (1996) manejan ocho ítems para medir el empoderamiento, que los hemos sintetizado en tres indicadores orientados al ámbito de la gestión de las reclamaciones y quejas (Tabla 3.9).

Tabla 3.9.
Indicadores de medición de las variables del enfoque orgánico

Variabes	Ítems	Fuente (Adaptación de las escalas de...)
Formación	Formamos adecuadamente a los empleados responsables de la gestión de quejas. La formación recibida les permite gestionar las quejas con eficacia. La organización inculca a sus empleados valores y actitudes favorables para la tramitación eficaz de quejas.	Homburg y Fürst (2005) y Chan y Lam (2011)
Empoderamiento o capacidad de decisión	Permitimos que los empleados tomen decisiones sobre la solución al problema. Los empleados disponen de autoridad para gestionar su relación con el cliente y compensar una queja. Confiamos plenamente en el buen hacer de nuestros empleados para solucionar las quejas de los clientes.	Hartline y Ferrell (1996) y Chan y Lam (2011)
Conductas extra-rol	En general, los empleados van más allá de lo que su trabajo demanda. Se esfuerzan más de lo que exige su propio trabajo para solucionar las quejas. Con frecuencia presentan soluciones creativas a los problemas de los clientes.	Hoffman e Ingram (1992), Hartline y Ferrell (1993), Bettencourt y Brown (1997) y Maxham y Netemeyer (2003)

Por su parte, la medición de la conducta extra-rol se ha realizado con apoyo en las escalas extraídas y adaptadas de Hoffman e Ingram (1992), Hartline y Ferrell (1993), Bettencourt y Brown (1997) y Maxham y Netemeyer (2003). Dichos artículos, a pesar de no ser específicos

de la temática sobre gestión de reclamaciones y quejas, con la excepción de Maxham y Netemeyer (2003), resaltan las diferencias entre el comportamiento extra-rol y el comportamiento formal de los empleados que se requiere para el desempeño de las tareas inherentes al puesto de trabajo. En general, los ítems referidos a las conductas extra-rol hacen referencia a ese esfuerzo que hacen los empleados por satisfacer al consumidor que está más allá de los requerimientos específicos de su trabajo.

3.3.3. Medición de las variables de resultados

Las variables de resultados multi-ítem que se consideran en nuestro trabajo son la justicia en la solución y la satisfacción del cliente. Para determinar los niveles de justicia percibida por el cliente hemos optado por una medida general (al modo en que lo hacen Conlon y Murray, 1996). En los ítems de medición de esta variable se hace referencia a la percepción por parte de los clientes de que la reparación del problema surgido es acorde con sus necesidades. En concreto, se solicitó a los encuestados que expresaran su grado de acuerdo con tres ítems adaptados de Homburg y Fürst (2005) a nuestro contexto particular, quienes a su vez desarrollaron la escala fundamentalmente a partir de los trabajos de Tax et al. (1998) y Smith et al. (1999). Respecto a la satisfacción del cliente, la escala trata de recoger en qué medida se observa complacencia con todos los aspectos relativos a la interacción empresa-cliente (con el procedimiento, el trato y la resolución del problema). De nuevo consideramos los trabajos de Homburg y Fürst (2005) y de Wirtz y Mattila (2004) como claves para la elección de los indicadores de medida (Tabla 3.10). Por último, medimos mediante un único ítem el grado de satisfacción de la empresa con su sistema de reclamaciones y quejas.

Tabla 3.10.
Indicadores de medición de las variables de resultados

Variables	Ítems	Fuente (Adaptación de las escalas de...)
Justicia en la solución	Proporcionamos una solución a la queja acorde con las necesidades del cliente. Las soluciones dadas al cliente son justas. Nos esforzamos para ofrecer una solución satisfactoria.	Homburg y Fürst (2005)
Satisfacción del cliente	Satisfacción con el procedimiento de presentación de sus quejas. Satisfacción con trato recibido. Satisfacción con la solución aportada. Satisfacción con el sistema general de resolución de reclamaciones y quejas.	Homburg y Fürst (2005) y Wirtz y Mattila (2004)
Satisfacción de la empresa	Grado de satisfacción global de la empresa con el sistema de reclamaciones y quejas.	-

3.3.4. Medición de la cultura de la empresa

Una de las aportaciones del modelo que proponemos en este trabajo de investigación es profundizar en el impacto de la cultura en el diseño del sistema de reclamaciones y quejas. Concretamente, hemos considerado como orientaciones culturales clave la orientación al mercado y la orientación a la innovación. La percepción de los empleados de una cultura corporativa de orientación al mercado y, por consiguiente, también al consumidor les permite

asumir actitudes favorables hacia el tratamiento de las quejas (Homburg y Fürst, 2005). Para medir la orientación al mercado hemos contemplado la propuesta de Narver et al. (2004) de que ésta puede ser reactiva y proactiva; concretamente los tres primeros ítems nos remiten a una orientación al mercado reactiva y los tres últimos proactiva. Puesto que el trabajo se enfoca en la gestión de reclamaciones y quejas no hemos considerado ítems relativos a la orientación a la competencia o a otros *stakeholders* que sí contemplan Narver et al. (2004). Es decir, aunque mantenemos la denominación orientación al mercado, podríamos decir que hemos medido la orientación al consumidor. Respecto a la orientación a la innovación, se trata de una variable muy utilizada en la literatura pero con una gran disparidad de conceptualizaciones y significados (Siguaw et al., 2006). Nuestra medida reúne un conjunto de ítems de uso común y cuya procedencia es difícilmente atribuible a uno o unos pocos autores (Tabla 3.11).

Tabla 3.11.
Indicadores de medición de las variables de cultura de la empresa

Variables	Ítems	Fuente (Adaptación de las escalas de...)
Orientación al mercado	Medimos constantemente la satisfacción del consumidor. Respondemos rápidamente a las necesidades y deseos de los clientes. En caso de insatisfacción de los clientes o quejas, tomamos medidas correctoras lo más rápido posible. Pensamos en las futuras necesidades de los consumidores. Incorporamos soluciones a problemas que el consumidor aún no ha articulado. Tratamos de anticiparnos a los deseos del consumidor.	Narver et al. (2004)
Orientación a la innovación	Renovamos continuamente la cartera de productos lanzando otros nuevos o superiores. La empresa invierte una cantidad elevada de recursos en el desarrollo de nuevos productos. La innovación de productos es una actividad prioritaria para la empresa. Un elevado porcentaje de nuestras ventas procede de los productos lanzados en los dos últimos años.	-

3.3.5. Medición de los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas

En el modelo teórico propuesto contemplamos que, cuando una empresa se plantea el diseño de un sistema de reclamaciones y quejas, normalmente lo hace para conseguir dos tipos de objetivos: comerciales y de mejora. El primer tipo de objetivos, los comerciales, son los que tradicionalmente se vienen estableciendo en cualquier sistema de gestión de quejas. Reflejan la preocupación de las empresas por satisfacer las exigencias de los clientes con el fin de evitar su pérdida por medio de respuestas ágiles y acordes con sus necesidades. La medición de los objetivos comerciales se ha hecho a partir de tres ítems –relacionados con la retención de clientes, su satisfacción y lealtad– que resultan de una síntesis de los indicadores más habituales encontrados en los trabajos académicos sobre gestión de quejas, en particular, podemos citar a Mattila (2001) y De Jong y De Ruyter (2004) como los más representativos.

Sin embargo, como se expuso anteriormente, estos objetivos no parecen suficientes para lograr resultados superiores en los entornos actuales. De Jong y De Ruyter (2004) destacan

la importancia de no limitarse a perseguir comportamientos reactivos, sino tener una orientación más proactiva en la recuperación del servicio. Resulta aconsejable, pues, añadir otro tipo de objetivos, como los de mejora, que representan la capacidad de la empresa para aprender de los errores cometidos y para incorporar la información procedente del mercado en busca de nuevas oportunidades de negocio. La escala de medición de los objetivos de mejora ha sido elaborada con apoyo en investigaciones relativamente más recientes y con un enfoque orientado al aprendizaje organizacional (De Jong y De Ruyter, 2004; Johnston y Michel, 2008; Santos-Vijande et al., 2010).

Tabla 3.12.
Indicadores de medición de las variables de objetivos del sistema de reclamaciones y quejas

Variables	Ítems	Fuente (Adaptación de las escalas de...)
Objetivos comerciales	Evitar la pérdida de clientes. Restaurar la satisfacción del cliente. Reforzar la lealtad del cliente.	Mattila (2001) y De Jong y De Ruyter (2004)
Objetivos de mejora	Utilizar las quejas como oportunidades de mejora para la gestión de la empresa. Obtener información para mejorar los productos y servicios en general. Obtener información para mejorar los productos lanzados en los dos últimos años.	De Jong y De Ruyter (2004), Johnston y Michel (2008), Santos-Vijande et al. (2010)

3.4. Técnicas de análisis ⁴

3.4.1. Análisis de ecuaciones estructurales. CBSEM versus PLS

El modelo propuesto será contrastado empíricamente mediante un análisis de ecuaciones estructurales. Esta metodología ha demostrado ser enormemente útil en la investigación en el campo de las ciencias sociales, en general, y del marketing, en particular. Entre las virtudes de esta metodología destaca su capacidad para tratar de manera integrada y sistemática: 1) los problemas de medición de conceptos teóricos que se hacen operativos a través de variables complejas y abstractas que con frecuencia no son directamente observables, y 2) la estimación de las relaciones existentes entre estos constructos. En otras palabras, los modelos de ecuaciones estructurales permiten analizar de forma holística las relaciones existentes entre múltiples variables teóricas independientes y dependientes, teniendo en cuenta explícitamente los posibles errores de medición de estas variables que no siempre pueden ser observadas de manera directa (Bagozzi, 1994).

En este grupo de técnicas de análisis multivariante que se han dado en llamar “de segunda generación” podemos distinguir dos enfoques. El primero de ellos es el análisis de la estructura de covarianzas (en adelante CBSEM, Covariance-Based Structural Equation Modeling), enfoque que ha gozado de una enorme aceptación y que ha sido aplicado con gran frecuencia en diversas disciplinas en el ámbito de las ciencias sociales, en parte debido al desarrollo de numerosos programas informáticos que permiten estimar este tipo de

⁴ Este epígrafe se ha elaborado utilizando como documento de base el trabajo de Rodríguez-Pinto (2008).

modelos, entre los que destacan LISREL, EQS y AMOS. El segundo enfoque, es el de *mínimos cuadrados parciales* (en adelante PLS, en alusión a las siglas en inglés de *Partial Least Squares*). Las diferencias entre ambas metodologías de modelización estructural se encuentran fundamentalmente en el objetivo del análisis, los supuestos estadísticos de partida, el tipo de relaciones entre las variables observadas y las no observadas y la naturaleza de los estadísticos de ajuste que se utilizan para evaluar los modelos que se estudian (Gefen et al., 2000; Hair et al., 2014). Conviene aclarar que ambos enfoques, más que alternativos, son complementarios (Hair et al., 2012).

El objetivo de los modelos CBSEM es contrastar si un modelo teórico especificado a priori permite reproducir aceptablemente bien –con la mínima discrepancia posible– la estructura real de varianzas-covarianzas de acuerdo con los datos disponibles. Consecuentemente, la finalidad de este enfoque de ecuaciones estructurales es confirmar teorías examinando si el modelo propuesto es, desde un punto de vista estadístico, congruente con la realidad (Jöreskog y Sörbom, 1993; Byrne, 1998 y 2001; Hair et al., 1999). PLS, por el contrario y como si de una regresión lineal se tratase, persigue básicamente la maximización de la capacidad para predecir (explicar la varianza) de las variables dependientes o endógenas del modelo, lo que equivale a minimizar el error de predicción de estas variables, razón por la que esta metodología aplica una estimación por mínimos cuadrados ordinarios. Se trata, por tanto, de un enfoque apropiado para aplicaciones orientadas a la predicción, así como al desarrollo de nuevas teorías –puede ser muy útil en investigaciones exploratorias en las que no se conocen todas las variables relevantes y sus interrelaciones son conjeturables. Autores como Fornell y Bookstein (1982), Barclay et al. (1995), Chin (1998 a y b), Chin y Newsted (1999) o Gefen et al. (2000) ponen de manifiesto la relevancia de PLS cuando se trabaja con modelos teóricos incipientes y de gran complejidad. En palabras de Chin y Newsted (1999: 313), “aunque cabe utilizar PLS para la confirmación de teorías, también puede emplearse para sugerir dónde pueden o no existir relaciones y proponerlas para un posterior contraste”. Estos mismos autores resaltan que el enfoque PLS se ve menos sometido al problema de falta de especificación o de omisión de variables determinantes relevantes, ya que esto tiene una menor influencia en los parámetros estimados en otras partes del modelo.

CBSEM es muy exigente en cuanto a los supuestos estadísticos que subyacen en sus procedimientos de estimación. La estimación por máxima verosimilitud es la más adecuada, pero requiere que las variables empleadas no se desvíen de la distribución normal multivariante y que el tamaño muestral sea considerablemente grande, más cuanto mayor sea la complejidad del modelo contrastado (Hair et al., 1999). Existen formas alternativas de estimar modelos con variables no normales como la técnica de mínimos cuadrados ponderados, pero obligan a contar con muestras de tamaño aún mayor, en la práctica muy difíciles de obtener. Soluciones para el problema del reducido tamaño muestral como la de imponer restricciones a ciertos parámetros, descartar variables latentes del modelo o disminuir el número de indicadores para algunos de los constructos medidos tampoco son del todo satisfactorias (Raykov y Widaman, 1995). El enfoque de mínimos cuadrados parciales, por el contrario, hace posible el estudio de muestras de pequeño tamaño (Reinartz et al.,

2009). Además, dado que PLS no presupone una distribución de frecuencias determinada, posibilita trabajar con variables observadas que no sigan una distribución normal. PLS aplica de forma iterativa una secuencia de estimación por mínimos cuadrados ordinarios y regresión lineal múltiple, segmentando los modelos y analizando cada bloque de variables por separado, por lo que esta metodología se ve menos afectada por el tamaño de la muestra o la distribución de frecuencias de las variables (Barclay et al., 1995; Gefen et al., 2000). Por esta facilidad para acomodar datos que no cumplan con los rígidos supuestos estadísticos en los que se apoya el enfoque basado en covarianzas es por lo que la metodología PLS ha recibido también la denominación de “modelización flexible” –*soft modeling*– (Falk y Miller, 1992; Tenenhaus et al., 2005).

Por otra parte, una diferencia importante entre los enfoques basados en covarianzas y los de mínimos cuadrados parciales radica en el tipo de escalas admitidas por uno y otro. PLS es más flexible en cuanto a la escala permitida, ya que se pueden utilizar variables medidas con escalas ordinales e incluso categóricas (Falk y Miller, 1992). Pero, quizás más importante que la diferencia en cuanto al tipo de escalas que se pueden emplear, es la diferencia en cuanto al tipo de relaciones entre las variables observadas y las no observadas que pueden manejarse. Los modelos basados en las covarianzas parten del supuesto de que los ítems utilizados para medir cada variable latente son *reflectivos*, es decir, se considera que las variables observadas con las que se trata de medir cada concepto teórico son una manifestación o reflejo (un efecto) del mismo. En consecuencia, cabe esperar que los indicadores reflectivos usados para captar la esencia de un determinado concepto teórico estén altamente correlacionados entre sí. Esta manera de medir, claramente inspirada en la noción de *unidimensionalidad*, ha dominado las investigaciones empíricas en el campo del marketing y de otras ciencias sociales, que se han preocupado sobremanera por la generación de escalas de medida válidas y fiables (Bollen y Lennox, 1991). Una alternativa en el proceso de medición, hasta ahora mucho menos utilizada, pero que poco a poco empieza a extenderse en el mundo académico, es el uso de indicadores *formativos* o causales, lo que supone la creación de índices compuestos, más que el desarrollo de escalas (Fornell y Bookstein, 1982; Bollen y Lennox, 1991; MacCallum y Browne, 1993; Law y Wong, 1999; Edwards y Bagozzi, 2000; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Jarvis et al., 2003). En este caso, una variación en alguna de las variables observadas provoca cambios en el constructo –que es inherentemente multidimensional– y no al revés. En otras palabras, el indicador es una de las causas o antecedentes de la variable latente –que bien podría llamarse *emergente*– con la que se relaciona. Bajo esta perspectiva, el significado conceptual y empírico de una variable latente compuesta queda determinado (formado) por el conjunto de variables observadas empleadas, que no tienen que estar necesariamente correlacionadas entre sí (Jarvis et al., 2003). Debido a que los modelos de ecuaciones estructurales tipo LISREL tratan de tomar en consideración todas las covarianzas entre sus medidas, la inclusión de indicadores formativos es algo más que problemática (Chin, 1998b). PLS, en cambio, permite el análisis de modelos con indicadores tanto formativos como reflectivos (Barclay et al., 1995; Chin, 1998 a y b; Gefen et al., 2000; Hair et al., 2014).

Una última diferencia entre CBSEM y PLS se encuentra en el tipo de estadísticos que las aplicaciones informáticas suministran para efectuar el diagnóstico sobre la bondad del modelo contrastado (Gefen et al., 2000). Los programas estadísticos de ecuaciones estructurales más conocidos (basados en covarianzas) generan estadísticos a tres niveles. Por una parte, se obtienen las estimaciones de todos los parámetros individuales de los modelos de medición y estructural (cargas factoriales, errores de medida, coeficientes *path*, correlaciones, etc.), así como información sobre los niveles de significación de estos parámetros y sobre la varianza explicada de los constructos endógenos. Por otra parte, se proporciona una batería de estadísticos para evaluar el ajuste global del modelo (Baumgartner y Homburg, 1996). El más importante es el de la χ^2 y su probabilidad asociada, que mide la distancia entre la matriz de datos inicial y la estimada por el modelo, pero que es dependiente del tamaño muestral, por lo que diversos autores han propuesto numerosos estadísticos alternativos para juzgar el ajuste absoluto, incremental y de parsimonia (GFI, AGFI, RMR, RMSEA, ECVI, NFI, CFI, AIC, CAIC, CN, etc.). Por último, también es posible obtener los denominados índices de modificación, que facilitan la tarea del investigador en la identificación de las posibles causas de desajustes en el modelo y la reespecificación del mismo. PLS, dado que no trata de reproducir la matriz de datos original sino de maximizar la varianza explicada de los constructos endógenos, no puede suministrar estadísticos sobre el grado de ajuste del modelo (Chin, 1998 a y b; Hair et al., 2014). Aplicando esta metodología se obtienen las estimaciones de los pesos y cargas factoriales, de las covarianzas residuales del modelo de medición, de los coeficientes que miden las relaciones estructurales, de las correlaciones entre las variables latentes, así como del valor de la R^2 y de la varianza extraída media (AVE) para cada constructo. La significación de los parámetros estimados se calcula empleando un proceso de remuestreo denominado *bootstrapping*, ya que no se asume ninguna distribución de frecuencias para las variables observadas, sino que ésta se determina empíricamente. Ante la ausencia de índices de ajuste global en PLS, la bondad de un modelo se evalúa fundamentalmente analizando la significación de los parámetros estimados, la capacidad para predecir las variables dependientes –los valores de la R^2 deben ser aceptablemente altos–, así como la adecuación de los instrumentos de medida tanto de los constructos reflectivos como de los formativos (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2014).

3.4.2. Justificación de la elección de PLS

De entre los dos enfoques de ecuaciones estructurales que hemos comentado, para el contraste del modelo nos hemos decantado por la utilización de PLS. En particular, el software utilizado es SmartPLS v.3.2.1 (Ringle et al., 2015). Varias son las razones que justifican esta elección. Por una parte, PLS tiene como objetivo fundamental minimizar el error de predicción –esto es, maximizar la varianza explicada– de las variables dependientes del modelo, aplicando para ello una estimación iterativa mediante mínimos cuadrados ordinarios de los distintos parámetros agrupados en bloques (Chin y Newsted, 1999; Tenenhaus et al., 2005; Hair et al., 2014). Se puede afirmar que una de las metas principales de esta tesis es identificar cuáles son las variables que más contribuyen a la explicación de la justicia en la

solución aportada al cliente y de la satisfacción de la empresa con el sistema de reclamaciones y quejas.

Otra ventaja operativa de PLS es que, además de que es más flexible en cuanto a la métrica de las variables recogidas, no presupone una distribución de frecuencias concreta. La mayoría de nuestras variables, medidas con una escala tipo Likert de siete puntos, no pueden ser consideradas en sentido estricto como continuas y los datos tampoco superan las pruebas de normalidad multivariante. Realizar un análisis basado en covarianzas es problemático en este contexto, máxime si tenemos en cuenta la complejidad de nuestro modelo (Chin, 2010). Tampoco acompaña el tamaño de la muestra, ya que si bien es suficiente para utilizar técnicas de regresión tradicional, resulta claramente insuficiente para aplicar CBSEM con rigor.

No obstante, dado que se han ido desarrollando diversas estrategias dentro del enfoque CBSEM para solventar las dificultades señaladas –métricas no continuas, ausencia de normalidad, muestras moderadas o pequeñas–, quizá la razón más determinante de la elección de PLS sea su capacidad para analizar modelos que incluyan constructos formativos (Chin, 2010). Aunque esta cuestión se trata con mayor detalle en el siguiente capítulo, cuando se analizan los resultados del modelo de medición, en este momento se debe aclarar que el modelo incluye variables medidas mediante índices formativos.

Finalmente, el carácter exploratorio de nuestro estudio también parece apuntar al uso de PLS, frente al enfoque CBSEM, que es válido cuando se trata de confirmar teorías. Nuestro modelo trata de avanzar en el estudio de los sistemas de gestión de las reclamaciones y quejas desde un enfoque interno a la empresa, en contraposición con una gran mayoría de investigaciones centradas en analizar la relación entre la estrategia de recuperación, la justicia percibida y los resultados medidos en términos de comportamiento después de la queja del consumidor. Puede afirmarse que aún queda mucho camino por recorrer dentro de esta línea de investigación en cuanto a la medición de los conceptos tratados y la formulación de las hipótesis concernientes a la compleja red de relaciones existentes entre la cultura de la empresa, los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas, el papel de los enfoques orgánico y mecanicista en los resultados de percepción de justicia y satisfacción tanto de los clientes como de la propia empresa. PLS es, por tanto, útil para sugerir posibles relaciones entre bloques de variables cuya medición necesita ser desarrollada (Chin y Newsted, 1999).

La elección de PLS no está exenta de inconvenientes. El principal está relacionado con la imposibilidad de tener en cuenta el posible error de medida de los indicadores. En general, en la estimación a través de mínimos cuadrados parciales se agregan variables observadas que pueden contener errores de medida, lo que puede resultar en estimadores inconsistentes (Chin y Newsted, 1999; Reinartz et al., 2009). El sesgo suele manifestarse en unas cargas factoriales estimadas más altas en el modelo de medida y en unos coeficientes estructurales relativamente más bajos. No obstante, los valores estimados tienden a acercarse a su “verdadero” valor en la medida en que aumente el número de indicadores utilizados para cada variable latente y el tamaño muestral (Chin y Newsted, 1999). Además, CBSEM proporciona una información mucho más rica para evaluar el ajuste del modelo, mientras que

en PLS el diagnóstico debe basarse en apreciaciones más subjetivas sobre la magnitud de los coeficientes estimados y el nivel de explicación que se logra de las variables dependientes.

3.5. Descripción de la muestra

Antes de avanzar al capítulo siguiente y adentrarnos en el contraste del modelo propuesto, a continuación presentamos un breve análisis descriptivo de la muestra. En primer lugar aludiremos a variables de carácter general de las empresas (antigüedad, tipo de producto que comercializan, pertenencia a un grupo de empresas, mercados en los que compiten y canales de distribución) para centrarnos después en las características del sistema de reclamaciones y quejas (departamentos encargados, motivos que las suscitan, vías de recepción...).

3.5.1. Características generales de las empresas de la muestra

El número medio de años de vida de las empresas de la muestra es de 43,8 años. La más joven se constituyó hace tres años y la más antigua hace 151. Se trata de fabricantes de productos tanto de consumo como industriales. En concreto, en la muestra se incluyen un 37,03% de empresas que vende sólo a mercados de consumo, un 32,59% que se dirigen al mercado industrial y un 30,38% que comercializan en ambos tipos de mercado. Un 57,1% de ellas indica que pertenece a una corporación o grupo de empresas, mientras que un 42,9% son empresas independientes.

Además de operar en el mercado español, un 90% de ellas compite en la Unión Europea (UE), un 57,9% en mercados europeos distintos a la UE, un 56,4% en Latinoamérica, un 45% en Norteamérica, un 54,3% en Asia y un 56,4% en África. Hemos de concluir, por tanto, que una buena parte de las empresas que integran la muestra están claramente internacionalizadas. Siguiendo los datos recogidos en la Tabla 3.13, observamos que destaca en primera posición el elevado número de empresas que operan hasta en ocho mercados distintos. Por el contrario, cabe señalar el escaso número de empresas de la muestra que operan en tan solo un mercado. Por término medio, podríamos decir que las empresas de la muestra operan en cinco mercados.

Para valorar el tamaño de las empresas hemos tomado como referencia la *Recomendación de la Comisión Europea 2003/361/CE, de 6 de mayo de 2003*, que entró en vigor el 1 de enero de 2005. Según este dictamen, se consideran pequeñas empresas a aquellas cuyo volumen anual de ventas es igual o inferior a 10 millones de euros, medianas a las que se sitúan entre 10 y 50 millones de euros, y grandes cuando el volumen de ventas es igual o superior a 50 millones de euros. De acuerdo con este criterio, la muestra está formada por un 70,71% de empresas medianas y grandes. Tan sólo el 19,29% facturan menos de 10 millones de euros, aunque hay que señalar que ha habido un número considerable de empresas que han preferido no responder a esta cuestión (10%) (Tabla 3.14). La media de la muestra en cifra anual de ventas asciende a 170,93 millones de euros.

Tabla 3.13.
Distribución de la muestra según el número de mercados en los que operan las empresas

Industria (NACE)	Números de empresas (%)								Media
	1 mercado -----> 8 mercados								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Industria de la alimentación, bebida y tabaco	4 (13,33%)	3 (10,00%)	1 (3,33%)	3 (10,00%)	7 (23,33%)	2 (6,67%)	3 (10,00%)	7 (23,33%)	4,97
Industria textil, confección, cuero y calzado	1 (8,33%)	3 (25,00%)	2 (16,67%)	1 (8,33%)	1 (8,33%)	3 (25,00%)	1 (8,33%)	0 (0,00%)	3,92
Industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción	2 (10,53%)	6 (31,58%)	7 (36,84%)	3 (15,79%)	1 (5,26%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2,74
Industria química, del caucho y materiales plásticos	1 (3,13%)	3 (9,38%)	4 (12,50%)	1 (3,13%)	3 (9,38%)	5 (15,63%)	4 (12,50%)	11 (34,38%)	5,75
Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	1 (5,00%)	0 (0,00%)	1 (5,00%)	3 (15,00%)	3 (15,00%)	4 (20,00%)	4 (20,00%)	4 (20,00%)	5,75
Equipos de transporte	1 (7,69%)	2 (15,38%)	1 (7,69%)	1 (7,69%)	4 (33,33%)	3 (16,67%)	1 (7,69%)	0 (0,00%)	4,38
Industrias manufactureras diversas	1 (7,14%)	0 (0,00%)	2 (14,29%)	2 (14,29%)	3 (21,43%)	3 (21,43%)	0 (0,00%)	3 (21,43%)	5,14
Total empresas	11 (7,86%)	17 (12,14%)	18 (12,86%)	14 (10,00%)	22 (15,71%)	20 (14,29%)	13 (9,29%)	25 (17,86%)	

Utilizando como criterio de evaluación el número de empleados, el porcentaje de empresas pequeñas se reduce a un 7,14%. Realmente partimos de empresas de más de 50 empleados, por lo que no deberíamos tener ninguna por debajo de este tamaño. No obstante, 10 de ellas parece que han visto reducido su tamaño en el lapso de tiempo entre la elaboración de la base Amadeus y nuestro trabajo. El porcentaje de empresas grandes es muy similar sea cual sea el criterio utilizado (Tabla 3.14).

Tabla 3.14.
Distribución de la muestra según la cifra anual de ventas y el número medio de empleados

Cifra de ventas (en millones de euros)	Número empresas	Porcentaje	Número medio de empleados	Número empresas	Porcentaje
Menos de 10	27	19,29%	Menos de 50	10	7,14%
Entre 10 y 50	65	46,43%	De 50 a 250	94	67,14%
Más de 50	34	24,28%	Más de 250	30	21,43%
No contesta	14	10,00%	No contesta	6	4,29%
Total	140	100,00%	Total	140	100,00%

Respecto a los canales de distribución con los que trabajan las empresas que conforman la muestra de nuestro estudio empírico, destaca el canal directo en primer lugar, con un 31,16% de las empresas de la muestra. En segundo lugar, nos encontramos que es muy habitual entre las empresas que empleen los tres canales de distribución de forma simultánea – directo, corto y largo– para comercializar sus productos. Esta situación se da con mayor

frecuencia en las empresas de la industria de la alimentación, bebida y tabaco. También cabe señalar una presencia importante de los canales largos y aquellos que combinan una distribución directa y larga conjuntamente. Este último caso se observa con mayor frecuencia en las empresas del sector de la industria química, del caucho y materiales plásticos. La menor frecuencia de ocurrencia aparece en aquellas situaciones que no contemplan la existencia de un canal directo, con la excepción del uso exclusivo de canal largo (Tabla 3.15).

Tabla 3.15.
Distribución de la muestra según los canales de distribución utilizados

Industria (NACE)	Canal directo (%)	Canal corto (%)	Canal largo (%)	Canales directo y corto (%)	Canales directo y largo (%)	Canales corto y largo (%)	Canales directo, corto y largo (%)	Total empresas (%)
Industria de la alimentación, bebida y tabaco	2 (4,65%)	0 (0,00%)	8 (29,63%)	1 (12,50%)	3 (13,04%)	0 (0,00%)	15 (46,87%)	29 (21,01%)
Industria textil, confección, cuero y calzado	4 (9,30%)	0 (0,00%)	2 (7,41%)	1 (12,50%)	2 (8,70%)	1 (25,00%)	2 (6,25%)	12 ((8,70%)
Industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción	11 (25,58%)	0 (0,00%)	3 (11,11%)	1 (12,50%)	2 (8,70%)	0 (0,00%)	2 (6,25%)	19 (13,77%)
Industria química, del caucho y materiales plásticos	10 (23,26%)	0 (0,00%)	6 (22,22%)	2 (25,00%)	10 (43,48%)	2 (50,00%)	2 (6,25%)	32 (23,19%)
Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	6 (13,95%)	0 (0,00%)	5 (18,52%)	1 (12,50%)	4 (17,39%)	0 (0,00%)	4 (12,50%)	20 (14,49%)
Equipos de transporte	8 (18,60%)	1 (100,00%)	0 (0,00%)	2 (25,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (3,13%)	12 (8,70%)
Industrias manufactureras diversas	2 (4,65%)	0 (0,00%)	3 (11,11%)	0 (0,00%)	2 (8,70%)	1 (25,00%)	6 (18,75%)	14 (10,14%)
Total	43 (31,16%)	1 (0,72%)	27 (19,56%)	8 (5,80%)	23 (16,67%)	4 (2,90%)	32 (23,19%)	138

3.5.2. Caracterización del sistema de reclamaciones y quejas de las empresas de la muestra

A continuación vamos a proceder al análisis de una serie de variables cuya información nos puede aportar un mejor conocimiento sobre las características más relevantes de los sistemas de reclamaciones y quejas de las empresas que integran la muestra de estudio.

Una manera de acercarnos a la importancia que conceden las empresas a las quejas que formulan sus clientes fue preguntar por el nivel jerárquico que ocupaba el responsable del sistema de gestión de las reclamaciones y quejas. A la vista de los resultados recogidos en la Tabla 3.16, prácticamente la totalidad de las empresas encuestadas coinciden en afirmar que el responsable de la gestión de las quejas tiene un nivel jerárquico elevado; concretamente en un 65% de los casos marcan los niveles 6 y 7. Los responsables pertenecen a niveles intermedios (valores 4 y 5) para un 27,86% de las empresas. Un escaso 7,14% de la muestra se sitúa en niveles inferiores al valor central de la escala (a 4). El análisis por tipo de industria revela valores similares entre ellas. Especial mención merecen las empresas de equipos de transporte, cuyos responsables del sistema de gestión de las reclamaciones pertenecen casi en su totalidad a los mandos superiores dentro de la organización.

Tabla 3.16.
Distribución de la muestra según el nivel jerárquico ocupado por el responsable del sistema de reclamaciones y quejas

Industria (NACE)	Nivel jerárquico (%) 1= Bajo -----> 7= Alto							Media
	1	2	3	4	5	6	7	
Industria de la alimentación, bebida y tabaco (10, 11, 12)	0 (0,00%)	1 (3,33%)	1 (3,33%)	3 (10,00%)	7 (23,33%)	15 (50,00%)	3 (10,00%)	5,43
Industria textil, confección, cuero y calzado (13, 14, 15)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (8,33%)	1 (8,33%)	2 (16,67%)	3 (25,00%)	5 (41,67%)	5,83
Industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción (17, 18)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2 (10,53%)	5 (26,32%)	10 (52,63%)	2 (10,53%)	5,63
Industria química, del caucho y materiales plásticos (20, 21, 22)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2 (6,25%)	3 (9,38%)	8 (25,00%)	11 (34,38%)	8 (25,00%)	5,63
Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico (26, 27)	0 (0,00%)	1 (5,00%)	2 (10,00%)	0 (0,00%)	4 (20,00%)	10 (50,00%)	3 (15,00%)	5,45
Equipos de transporte (29)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (7,69%)	0 (0,00%)	1 (7,69%)	5 (38,46%)	6 (46,15%)	6,15
Industrias manufactureras diversas (31, 32)	0 (0,00%)	1 (7,14%)	0 (0,00%)	3 (21,43%)	0 (0,00%)	5 (35,71%)	5 (35,71%)	5,64
Total empresas	0 (0,00%)	3 (2,14%)	7 (5,00%)	12 (8,57%)	27 (19,29%)	59 (42,14%)	32 (22,86%)	

Otro aspecto interesante a comentar es el departamento o departamentos de los que funcionalmente depende la gestión de reclamaciones y quejas. Como puede observarse en la Tabla 3.17, llama la atención que en un 35% de los casos (49 empresas), la gestión de reclamaciones y quejas no depende de un único departamento, sino que el personal involucrado en estas cuestiones depende de o pertenece a diversos departamentos (hasta cuatro diferentes en algunos casos). No obstante, puede afirmarse que es el Departamento de Calidad el que con más frecuencia lidera las cuestiones relativas a la gestión de quejas, lo que concuerda con lo que ya afirmamos anteriormente sobre los cargos de los directivos que aportaron la información de nuestro estudio. En 45 de las empresas de nuestra muestra es de este departamento del que dependen las personas encargadas de esta materia y en otras 24 el Departamento de Calidad comparte jerarquía. En 49 empresas existe formalmente un Departamento de Atención o de Servicio al Cliente que asume la responsabilidad de la gestión de quejas, siendo en 22 de ellas el único departamento del que dependen estas cuestiones. En 16 firmas la gestión de quejas es un tema asignado al Departamento de Ventas, que en otras 29 compañías comparte estas funciones con otras áreas. Los departamentos de marketing y de administración suelen tener menos mando sobre el personal del sistema de reclamaciones y quejas de la empresa. Sólo encontramos dos empresas en las que estas funciones fueran dirigidas por el Departamento de Marketing, aunque en otras 13 el marketing comparte responsabilidades y autoridad.

Tabla 3.17.
Distribución de la muestra según el departamento del que depende la gestión de reclamaciones y quejas

Cargo del ejecutivo	Frecuencia individual (%)	Frecuencia total (%)
Departamento de Calidad	45 (32,14%)	69 (49,29%)
Departamento de Atención al Cliente	22 (15,71%)	49 (35,00%)
Departamento de Ventas	16 (11,43%)	45 (32,14%)
Departamento de Administración	3 (2,14%)	12 (8,57%)
Departamento de Marketing	2 (1,43%)	15 (10,71%)
Otros departamentos	3 (2,14%)	14 (10,00%)
Dependencia de varios departamentos	49 (35,00%)	
Total	140 (100,00%)	208 (148,57%)

Respecto a la cantidad de quejas recibidas durante el último año, la media de la muestra se sitúa en torno a las 400 quejas por empresa, con la considerable variación entre las distintas empresas encuestadas como era de esperar al tratarse de sectores de fabricación de productos muy dispares. Por otra parte, en cuanto a la identificación de los motivos de quejas, las empresas de la muestra señalan que las que más se reciben son aquellas relacionadas con el rendimiento y calidad del producto, seguido del incumplimiento de las condiciones pactadas. El trato con el cliente durante la venta, sin embargo, apenas constituye motivo de queja de los clientes en el sector de fabricación, a diferencia de lo que ocurre normalmente en los servicios (Vos et al., 2008) por la inseparabilidad entre producción y consumo (Grönroos, 1978) que conduce a un alto grado de interacción entre cliente y empleado. Con mayor detalle, véase la tabla que se presenta a continuación (Tabla 3.18).

Tabla 3.18.
Frecuencias y medias de los motivos de queja de los clientes

Variable	Número de respuestas (%)								Media
	1= Muy pocas -----> 7= Muchas								
	1	2	3	4	5	6	7	NS/NC	
Trato con el cliente durante la venta	84 (60,00)	35 (25,00)	8 (5,71)	5 (3,57)	5 (3,57)	2 (1,43)	0 (0,00)	1 (0,71)	1,68
Cumplimiento de las condiciones pactadas (plazo, cantidad, entrega...)	29 (20,71)	27 (19,29)	27 (19,29)	15 (10,71)	17 (12,14)	20 (14,28)	3 (2,14)	2 (1,43)	3,24
Rendimiento y calidad del producto	11 (7,86)	21 (15,00)	21 (15,00)	20 (14,29)	28 (20,00)	25 (17,86)	13 (9,28)	1 (0,71)	4,15
Trato con el cliente después de la venta	68 (48,57)	39 (27,86)	11 (7,86)	10 (7,14)	3 (2,14)	2 (1,43)	3 (2,14)	4 (2,86)	1,92
Servicio postventa	68 (48,57)	34 (24,28)	14 (10,00)	12 (8,57)	2 (1,43)	4 (2,86)	2 (1,43)	4 (2,86)	1,97

Otro punto de interés es la manera en que las empresas diseñan y ponen a disposición de sus clientes canales alternativos de recepción de quejas (véase la Tabla 3.19). Las empresas pueden facilitar o dificultar la presentación de reclamaciones ofreciendo a sus clientes un mayor o menor número de vías de recepción. En el primer puesto se sitúa el teléfono como medio más utilizado por los clientes para manifestar su descontento, seguido de la página web/correo electrónico. Los distribuidores y la atención presencial en las oficinas e

instalaciones de la empresa también juegan un papel esencial en la transmisión de quejas de los clientes. El canal de recepción de quejas menos utilizado lo constituyen los denominados “otros canales interactivos” como pueden ser los blogs o las páginas de opinión.

Tabla 3.19.
Frecuencias y medias de las vías de recepción de quejas

Variable	Número de respuestas (%)								Media
	1= Muy pocas -----> 7= Muchas								
	1	2	3	4	5	6	7	NS/NC	
Teléfono directo de atención al cliente	17 (12,14)	11 (7,86)	4 (2,86)	10 (7,14)	26 (18,57)	33 (23,57)	39 (27,86)	0 (0,00)	4,94
Atención presencial en oficinas e instalaciones de la empresa	52 (37,14)	26 (18,57)	9 (6,43)	12 (8,57)	11 (7,86)	17 (12,14)	13 (9,29)	0 (0,00)	3,05
Por carta (correo ordinario)	67 (47,86)	21 (15,00)	11 (7,86)	13 (9,29)	8 (5,71)	11 (7,86)	8 (5,71)	1 (0,71)	2,54
Fax	64 (45,71)	26 (18,57)	14 (10,00)	13 (9,29)	6 (4,29)	9 (6,43)	5 (3,57)	3 (2,14)	2,35
Impresos de reclamaciones (organismo oficial)	78 (55,71)	25 (17,86)	6 (4,29)	6 (4,29)	1 (0,71)	9 (6,43)	8 (5,71)	7 (5,00)	2,03
Hojas de reclamaciones propias de la organización	65 (46,43)	19 (13,57)	3 (2,14)	10 (7,14)	13 (9,29)	18 (12,86)	10 (7,14)	2 (1,43)	2,82
A través de distribuidores	34 (24,29)	19 (13,57)	15 (10,71)	18 (12,86)	10 (7,14)	25 (17,86)	14 (10,00)	5 (3,57)	3,48
Página web de la empresa (correo electrónico)	30 (21,43)	11 (7,86)	8 (5,71)	14 (10,00)	15 (10,71)	40 (28,57)	19 (13,57)	3 (2,14)	4,14
Canales interactivos (perfil oficial en blogs y redes sociales)	83 (59,26)	17 (12,14)	5 (3,57)	11 (7,86)	5 (3,57)	12 (8,57)	3 (2,14)	4 (2,86)	2,10
Otros canales interactivos (blogs, páginas de opinión...)	84 (60,00)	19 (13,57)	8 (5,71)	7 (5,00)	5 (3,57)	7 (5,00)	6 (4,29)	4 (2,86)	2,02

Finalmente, nos parece adecuado profundizar en los canales de recepción de quejas basados en la utilización de Internet (canales interactivos como blogs o redes sociales). Los datos recogidos en la Tabla 3.20 indican que las empresas de la muestra presentan un tímido desarrollo de internet como canal de recepción de quejas de sus clientes. Es cierto que las distintas organizaciones, en términos generales, han incorporado estos canales en su estrategia de comunicación. Pero destaca la cantidad nada despreciable de empresas que manifiestan no haber incorporado los canales interactivos para la gestión de las quejas.

Tabla 3.20.
Frecuencias y medias sobre la gestión de quejas vía internet

Variable	1= Desacuerdo -----> 7= Acuerdo								Media
	1	2	3	4	5	6	7	NS/NC	
En nuestra estrategia de comunicación incorporamos los canales interactivos.	30 (21,43)	11 (7,86)	17 (12,14)	11 (7,86)	19 (13,57)	18 (12,86)	16 (11,43)	18 (12,86)	3,30
Tenemos presencia continua y proactiva en estos canales.	33 (23,57)	10 (7,14)	15 (10,71)	11 (7,86)	22 (15,71)	15 (10,71)	16 (11,43)	18 (12,86)	3,24
Disponemos de un equipo especializado en atención al cliente y comunicación en estos canales.	46 (32,86)	14 (10,00)	9 (6,43)	8 (5,71)	15 (10,71)	17 (12,14)	12 (8,57)	19 (13,57)	2,81
La empresa tiene un protocolo de actuación para resolver las quejas difundidas por Internet.	44 (31,43)	16 (11,43)	10 (7,14)	16 (11,43)	13 (9,29)	10 (7,14)	12 (8,57)	19 (13,57)	2,70
El conocimiento de estas quejas nos llega a través de los perfiles abiertos en los medios sociales.	59 (42,14)	17 (12,14)	7 (5,00)	15 (10,71)	5 (3,57)	11 (7,86)	5 (3,57)	21 (15,00)	2,14
El conocimiento de estas quejas nos llega mediante las alertas o programas de motorización.	63 (45,00)	20 (14,29)	8 (5,71)	8 (5,71)	8 (5,71)	7 (5,00)	7 (5,00)	19 (13,57)	2,07
Las quejas recibidas vía canales interactivos representan un volumen importante sobre el total.	66 (47,14)	25 (17,86)	10 (7,14)	8 (5,71)	5 (3,57)	6 (4,29)	2 (1,43)	18 (12,86)	1,80
Damos respuesta a todas las quejas que nos llegan por este medio.	31 (22,14)	13 (9,29)	2 (1,43)	7 (5,00)	5 (3,57)	17 (12,14)	44 (31,43)	21 (15,00)	3,75

Capítulo 4. Resultados de la investigación empírica

Capítulo 4. Resultados de la investigación empírica

En el anterior capítulo hemos expuesto las decisiones metodológicas más importantes que conciernen al contraste empírico del modelo teórico presentado en el capítulo 2. En concreto, nos hemos detenido a explicar el universo de población seleccionado, el proceso de recogida de información, la medición de las variables, la técnica de análisis que vamos a utilizar en el contraste del modelo y las principales características de la muestra.

En este capítulo comentaremos los resultados de la investigación empírica. En este sentido, aunque PLS estima en el mismo proceso los parámetros del modelo de medida y del modelo estructural, los resultados de este tipo de modelos suelen ser analizados e interpretados en dos fases: (1) evaluación de la fiabilidad y la validez del modelo de medida y (2) evaluación del modelo estructural (Hair et al., 2014; Hulland, 1999). Por tanto, en el primer epígrafe de este capítulo examinaremos las cuestiones relativas a la medición de las variables y, en el siguiente, se irán desgranando los resultados del modelo estructural, identificando para cada bloque de hipótesis aquellas que se verifican y las que son refutadas. Para concluir presentamos un apartado en el que se valora de forma global el modelo propuesto.

4.1. Estimación del modelo de medida

Recordamos que el modelo final que va a ser objeto de contraste empírico en la presente tesis consta de dieciocho constructos agrupados en cinco grandes bloques claramente identificables: el enfoque mecanicista, el enfoque orgánico, los resultados, los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y la cultura de la empresa. La estimación –como ya avanzamos en el capítulo anterior–, se ha realizado utilizando la técnica de PLS, concretamente el software empleado ha sido SmartPLS 3 v.3.2.1 (Ringle et al., 2015).

Obsérvese que cuando justificamos la elección de PLS como técnica de estimación utilizamos, entre otros argumentos, su capacidad para analizar modelos que incluyen tanto constructos formativos como reflectivos. Concretamente, en este trabajo tres constructos se han medido como índices formativos: la facilitación y el protocolo de tramitación (variables representativas del enfoque mecanicista) y la orientación al mercado (constructo formativo de segundo orden que se utiliza para medir una de las variables de cultura de la empresa). El resto tienen carácter reflectivo⁵.

Esto tiene varias implicaciones. Primero, para los constructos formativos son los pesos (*weights*), no las cargas factoriales (*loadings*), lo que se examina, pues lo que se trata de ver e interpretar es la contribución relativa que cada indicador tiene en la formación de la correspondiente variable compuesta (Chin, 1998b; Hair et al., 2014). SmartPLS proporciona estimaciones tanto de los pesos como de las cargas, con independencia de si el ítem

⁵ Para las variables que se miden con un único indicador, como es el caso de la satisfacción de la empresa, la distinción entre formativo y reflectivo es, desde un punto de vista operativo, irrelevante.

concreto es formativo o reflectivo, y nosotros presentamos estos resultados. No obstante, en las tablas que resumen el modelo de medida las cargas aparecen en un tono más claro si la variable es formativa, y viceversa.

En contraste con las escalas reflectivas, para evaluar los índices formativos no son útiles los estadísticos de consistencia interna –alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta (CR)– o la varianza extraída media (AVE) y cobran especial relevancia la validez de contenido y la validez externa o de criterio (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Además, la multicolinealidad entre los indicadores, un rasgo deseable en un modelo de medición reflectivo, se convierte en un problema en el modelo formativo (Bollen y Lennox, 1991; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Por ello, para los bloques formativos se realiza un diagnóstico de multicolinealidad mediante el examen de la correlación entre cada par de indicadores, así como el factor de inflación de la varianza (VIF) asociado a cada indicador.

Conviene recordar en este momento que en PLS, dado que no se asume ninguna distribución de frecuencias de las variables observadas, la significación de los pesos y las cargas de cada indicador, así como del resto de parámetros de interés, muy particularmente de los coeficientes que miden las relaciones estructurales entre las variables, se determina aplicando un proceso de remuestreo o *bootstrapping*. Este proceso consiste en generar aleatoriamente una serie de submuestras –2000 en nuestro caso– a partir de la muestra original para, a continuación, estimar el modelo con cada una de ellas⁶. De esta forma se puede calcular la media y la desviación típica de cada parámetro del modelo, además de obtener una distribución empírica de frecuencias que permite evaluar si los parámetros resultantes son o no significativamente distintos de cero.

A continuación, en las Tablas 4.1 a la 4.5, se muestran las principales magnitudes del modelo de medición de las variables de nuestra investigación. Para una mayor claridad de la exposición, se comentan las estimaciones resultantes para cada bloque de variables. Finalmente, se evalúa la validez discriminante del conjunto de constructos.

4.1.1. Variables del enfoque mecanicista

Como ya hemos señalado, las variables clasificadas bajo la denominación de enfoque mecanicista juegan un papel clave en nuestra propuesta de investigación. Internamente han sido agrupadas en normas de procedimiento, normas de comportamiento y normas de resolución. Como normas de procedimiento los constructos de trabajo propuestos son cuatro: facilitación, protocolo de tramitación, participación del cliente en el proceso y participación del cliente en la solución.

⁶ Siguiendo las recomendaciones de Chin (1998b) o Tenenhaus et al. (2005), dentro de las opciones de configuración del proceso de remuestreo, se escogió la opción que tenía en cuenta los posibles cambios de signo que ocurrían a nivel de constructo. Durante el proceso de estimación, es posible que en una o varias de las muestras se inviertan los signos de los pesos de todos los indicadores asociados a un determinado constructo, lo que afecta a las relaciones estructurales en las que dicho constructo está incluido, que habría que interpretar de manera acorde. Si estos posibles cambios de signo no fueran tenidos en cuenta, se estarían inflando los errores estándar de los parámetros que miden las correspondientes relaciones estructurales.

La facilitación y el protocolo de tramitación han sido medidos como sendos índices formativos. Concretamente, el constructo **facilitación** es la suma ponderada de las puntuaciones de tres indicadores relativos a la facilidad otorgada al cliente para presentar su queja. Como se puede observar en la Tabla 4.2, poner a disposición del cliente varios canales de recepción de quejas e informarles sobre dónde, cómo y ante quién presentar la queja son los ítems que mayor peso tienen en la formación de este constructo (0,45 y 0,58, respectivamente, $p < 0,01$). En contraste, la apertura de los canales de recepción 24 horas no parece que, con carácter general, sea una característica muy determinante de la percepción de justicia en la solución de la queja; aunque su peso es positivo y tiene una magnitud considerable (0,19), no es estadísticamente significativo.

Obsérvese que, como habíamos dicho para los constructos formativos, no se espera *a priori* que todos los indicadores sean igualmente importantes. No obstante, conviene tener en cuenta que en PLS el peso que cada indicador formativo tiene en el índice del que participa se estima de manera que se maximiza la varianza explicada de las variables dependientes, por lo que las estimaciones de estos parámetros son sensibles a la especificación del modelo. Es decir, la importancia relativa que a partir de los pesos estimados se atribuye a cada ítem en la construcción de un determinado constructo puede cambiar en función de cuáles sean las variables dependientes incluidas. El reducido peso que tiene el ítem “canales de recepción disponibles 24 horas” nos informa de que, en términos relativos, no aporta mucho a la formación del índice y a la determinación de las variables dependientes, lo cual no significa que en otros contextos este ítem pueda cobrar importancia. Lo relevante es poner a disposición de los clientes diversos canales e informarles de dónde, cómo, ante quién reclamar. Además, aunque la contribución relativa de este indicador sea pequeña, su contribución o importancia absoluta, es decir, la información que aporta sin considerar el resto de indicadores del constructo, sí es elevada. Esto puede verse en una carga factorial superior a 0,5 (concretamente 0,63), de modo que, siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2014), mantenemos en la especificación del modelo de medida del constructo facilitación el ítem sobre la disponibilidad 24 horas de los canales de recepción de quejas.

Además de lo comentado sobre el tamaño y significación de los pesos de cada indicador, la validación de los índices formativos requiere descartar que existan problemas de multicolinealidad. La multicolinealidad puede inflar los errores estándar en un proceso de *bootstrapping* e incrementar el riesgo de incurrir en un error tipo II (Cenfetelli y Basselier, 2009). Para ello inspeccionamos las correlaciones entre cada par de indicadores y el factor de inflación de la varianza (VIF). Correlaciones más altas de 0,7 o VIF superiores a 5 suelen considerarse señales de multicolinealidad. Como puede comprobarse en la Tabla 4.2, no hay indicios de que la multicolinealidad pueda estar afectando a nuestros resultados. La correlación observada más alta es sólo de 0,56 y el mayor VIF queda muy por debajo del valor considerado como problemático (Hair et al., 2014).

Tabla 4.1.
Modelo de medida de las variables del enfoque mecanicista

Constructo	Indicadores	Media	Desv. típica	Pesos (weights)	Cargas (loadings)
Normas de procedimiento					
Facilitación Máx. corr.=0,56 Máx. VIF=1,63	Ponemos a disposición del cliente varios canales de recepción de quejas.	5,14	1,69	0,45**	0,84**
	Algunos canales de recepción están disponibles 24 horas.	4,61	2,46	0,19	0,63**
	Informamos al cliente sobre dónde, cómo y a quién hay que presentar la queja.	5,21	1,71	0,58**	0,87**
Protocolo de tramitación Máx. corr.=0,70 Máx. VIF=2,25	Confirmamos rápidamente al cliente que nos ha llegado su queja.	5,71	1,34	0,42**	0,75**
	Todas las quejas, tanto por escrito como verbales, quedan registradas en un sistema informático.	5,84	1,53	0,07	0,54**
	Todas las quejas se ordenan y clasifican en función del origen y la gravedad del problema.	5,27	1,73	0,06	0,50**
	En cuanto se recibe una queja asignamos un responsable de su gestión.	6,04	1,28	0,13	0,71**
Participación del cliente en el proceso CR= 0,97 AVE= 0,93	Las quejas son transmitidas rápidamente a sus responsables.	6,12	1,15	0,58**	0,91**
	Permitimos que el cliente se explique sobre la queja.	6,24	1,03	0,36**	0,95**
	Le damos la oportunidad de exponer todos los detalles.	6,34	0,98	0,35**	0,99**
Participación del cliente en la solución CR= 0,90 AVE= 0,76	Escuchamos su punto de vista sobre el problema ocasionado.	6,38	0,95	0,33**	0,95**
	A la hora de establecer la solución tenemos en cuenta las necesidades del cliente.	6,05	1,13	0,46**	0,88**
	Consultamos al cliente sobre las posibles soluciones.	5,61	1,46	0,34**	0,92**
Trato interpersonal CR= 0,92 AVE= 0,80	Empresa y cliente trabajamos conjuntamente para buscar una solución a la reclamación.	5,56	1,47	0,35**	0,82**
	El personal de atención al cliente dispensa un trato amable al cliente cuando formula la queja.	6,34	0,77	0,37**	0,90**
	El personal se preocupa por el problema del cliente.	6,35	0,83	0,40**	0,92**
Explicación CR= 0,94 AVE= 0,88	Los encargados de la gestión de la queja tienen capacidades de empatía con el cliente.	6,20	0,79	0,34**	0,87**
	Proporcionamos al cliente una explicación razonada sobre las causas del problema.	6,21	0,90	0,51**	0,94**
	Damos respuesta precisa a todas aquellas cuestiones planteadas en la queja del cliente.	6,19	0,84	0,55**	0,94**
Normas de resolución					
Disculpa CR= 0,87 AVE= 0,69	Siempre reconocemos nuestra culpa frente al cliente si su queja es razonable.	6,05	1,18	0,41**	0,87**
	Cuando ocurre un fallo, aceptamos nuestra responsabilidad y se lo hacemos saber al cliente.	6,17	1,06	0,47**	0,90**
	Además de solucionar el problema que originó la queja, siempre nos disculpamos ante el cliente.	6,05	1,34	0,31**	0,70**

Constructo	Indicadores	Media	Desv. típica	Pesos (weights)	Cargas (loadings)
Compensación CR= 0,87 AVE= 0,77	Más allá de la solución, ofrecemos al cliente una recompensa económica directa.	4,04	1,93	0,61**	0,90**
	Más allá de la solución, ofrecemos al cliente una recompensa económica indirecta.	2,88	1,97	0,52**	0,86**

Nota: Recordamos que las cargas factoriales aparecen con un color de fuente más pálido para señalar que en el caso de los indicadores formativos no es la carga sino el peso el valor que hay que examinar, y viceversa para el caso de las escalas reflectivas.

Nivel de significación: ** p <0,01; * p<0,05 (test de una cola).

El constructo denominado **protocolo de tramitación** incluye cinco ítems con los que tratamos de medir en qué grado la queja es tramitada eficazmente. De los cinco indicadores sólo los dos relacionados con la velocidad (confirmamos rápidamente al cliente que nos ha llegado sus quejas y las quejas son transmitidas rápidamente a sus responsables) demuestran tener una importancia relativa estadísticamente significativa en la definición del índice y, por tanto, en la explicación de la percepción de justicia y la satisfacción de los clientes con la resolución de sus quejas. El peso de estos dos ítems es, respectivamente, 0,42 y 0,58 (p<0,01 en ambos casos). Los tres indicadores concernientes al registro, clasificación y asignación de responsable para la gestión tienen pesos que no son significativamente mayores que cero, es decir, su relevancia en la explicación de las variables dependientes es escasa. Recordamos que esto no quiere decir que no existan contextos donde no puedan manifestar un peso significativo, ni que no puedan actuar como antecedentes o características necesarias de los determinantes del éxito en la gestión de la queja. De hecho, sus respectivas cargas factoriales son todas ellas significativas y superiores a 0,5, por lo que, de nuevo siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2014) y teniendo en cuenta también que no detectamos problemas de multicolinealidad, conservamos el modelo de medición de la variable protocolo de tramitación originalmente propuesto. En cuanto a la presencia de multicolinealidad, la correlación observada más alta se sitúa en el límite recomendado del 0,7 y el máximo factor de inflación de la varianza (VIF) es de 2,25. Ambos valores están bastante alejados de los límites recomendados.

Los dos constructos con los que se completa el grupo de variables de normas de procedimiento del enfoque mecanicista son la **participación del cliente en el proceso** y la **participación en la solución**. Ambos han sido medidos como escalas reflectivas con tres ítems. Las propiedades psicométricas son buenas, como pone de manifiesto el análisis de las cargas factoriales, de la fiabilidad compuesta y de la varianza extraída. Concretamente, las cargas factoriales de la variable participación del cliente en el proceso están todas por encima de 0,95. La literatura recomienda que tal carga sea superior a 0,7 para que sea considerada aceptable (Chin, 1998b; Hair et al., 2014; Hulland, 1999). También son buenos los estadísticos de fiabilidad compuesta (CR)⁷ y varianza extraída (AVE)⁸, cuyos valores son,

⁷ La fórmula para calcular este coeficiente es la siguiente:

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

respectivamente, 0,97 y 0,93. La CR debe estar por encima de 0,7 para considerar aceptable la fiabilidad (Chin, 1998; Hair et al., 1999; Hair et al., 2014) y el AVE debe situarse por encima de 0,5 (Hair et al., 2014). Los estadísticos equivalentes para la participación del cliente en la solución son igualmente excelentes: la carga factorial más baja es de 0,82, el CR es de 0,90 y el AVE de 0,76, es decir, superan holgadamente los valores mínimos recomendados.

Respecto a las normas de comportamiento, segundo bloque de variables del enfoque mecanicista, hemos considerado dos constructos: el trato interpersonal y el nivel de explicación, que han sido medidos como escalas reflectivas de tres y dos ítems, respectivamente. De nuevo, nos encontramos con indicadores que presentan cargas factoriales elevadas y valores de la fiabilidad compuesta y de la varianza extraída media por encima de los mínimos recomendados. Concretamente, para el constructo **trato interpersonal**, las cargas factoriales de los tres ítems son de 0,90, 0,92 y 0,87 ($p < 0,01$ en los tres casos), la fiabilidad compuesta (CR) es de 0,92 y la varianza extraída media (AVE) de 0,80. Algo similar sucede con el constructo **explicación**, cuyas cargas factoriales son incluso más altas, de 0,94 ($p < 0,01$) para cada ítem. Esto viene a indicar que ambos ítems reflejan en la misma proporción el constructo, ya sea a través de una explicación razonada sobre las causas del problema o bien cuando se proporciona una respuesta precisa a las cuestiones planteadas en la queja del cliente. En cuanto a la consistencia interna, el CR es de 0,94 y el examen de la validez convergente muestra una varianza extraída media (AVE) de 0,88.

El tercer bloque de variables del enfoque mecanicista hace referencia a las normas de resolución, el cual incluye dos constructos: la disculpa y la compensación. Respecto a la **disculpa**, ésta ha sido medida como una escala reflectiva de tres ítems –reconocer la culpa frente al cliente, aceptar la responsabilidad cuando ocurre un fallo y presentar una disculpa además de solucionar el problema–, cuyas cargas factoriales son de 0,87, 0,90 y 0,70 ($p < 0,01$ en todos los casos) y con un CR de 0,87 y un AVE de 0,69. Al igual que en el caso anterior, encontramos valoraciones más que favorables para la escala reflectiva utilizada en la medición del constructo **compensación**. Los dos ítems contemplados –una recompensa económica directa y una recompensa económica indirecta– presentan cargas factoriales de 0,90 y de 0,86 ($p < 0,01$ en ambos casos), el CR de 0,87 y el AVE de 0,77.

4.1.2. Variables del enfoque orgánico

Las variables que hemos utilizado para caracterizar el enfoque orgánico, enfoque que hace referencia a la gestión de los recursos humanos en el manejo de las quejas, son tres: la formación, la capacidad de decisión y las conductas extra-rol.

Los tres constructos del enfoque orgánico han sido medidos como escalas reflectivas cuyos indicadores vienen recogidos en la Tabla 4.2. En particular, para medir la **formación** hemos

donde λ_i representa la carga factorial de cada indicador y $var(\varepsilon_i)$ es igual a $1-\lambda_i^2$. A diferencia del coeficiente alfa de Cronbach, no se asume que todos los indicadores sean igual de representativos del constructo.

⁸ La fórmula para calcular la varianza extraída media es la siguiente:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum var(\varepsilon_i)}$$

utilizado tres ítems que muestran cargas factoriales estadísticamente significativas con valores de 0,92, 0,93 y 0,90 ($p < 0,01$ en los tres casos), además de arrojar un CR de 0,94 y un AVE de 0,85. El segundo constructo, la **capacidad de decisión**, ha sido medido también con tres ítems, cuyas cargas factoriales de 0,88, 0,80 y 0,86 ($p < 0,01$ en todos los casos) superan los valores mínimos recomendados. Los estadísticos relativos a la consistencia interna y a la validez convergente, es decir, los valores del CR y del AVE son de 0,89 y 0,72, respectivamente. El tercer constructo del enfoque orgánico son las **conductas extra-rol** de los empleados, constructo medido por tres ítems que presentan unas cargas factoriales significativas y elevadas, por encima del 0,7 recomendado, y siendo los valores del CR y el AVE también muy superiores a los mínimos recomendados (Chin, 1998b; Hair et al., 2014; Hulland, 1999).

Tabla 4.2.
Modelo de medida de las variables del enfoque orgánico

Constructo	Indicadores	Media	Desv. típica	Pesos (weights)	Cargas (loadings)
Formación CR= 0,94 AVE= 0,85	Formamos adecuadamente a los empleados responsables de la gestión de quejas.	5,58	1,31	0,34**	0,92**
	La formación recibida les permite gestionar las quejas con eficacia.	5,55	1,37	0,34**	0,93**
	Se inculca a sus empleados valores y actitudes favorables para la tramitación eficaz de quejas.	5,78	1,08	0,41**	0,90**
Capacidad de decisión CR= 0,89 AVE= 0,72	Permitimos que los empleados tomen decisiones sobre la solución al problema.	5,58	1,22	0,47**	0,88**
	Los empleados disponen de autoridad para gestionar su relación con el cliente y compensar una queja.	4,98	1,58	0,31**	0,80**
	Confiamos plenamente en el buen hacer de nuestros empleados para solucionar las quejas de los clientes.	5,69	1,09	0,39**	0,86**
Conductas extra rol CR= 0,90 AVE= 0,75	En general, los empleados van más allá de lo que su trabajo demanda.	5,15	1,42	0,39**	0,91**
	Se esfuerzan más de lo que exige su propio trabajo para solucionar las quejas.	5,23	1,43	0,39**	0,92**
	Con frecuencia presentan soluciones creativas a los problemas de los clientes.	5,36	1,31	0,38**	0,75**

Nota: Los pesos aparecen con un color de fuente más pálido para señalar que en el caso de los indicadores reflectivos no es el peso sino la carga factorial el valor que hay que examinar.

Nivel de significación: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ (test de una cola).

4.1.3. Variables de resultados

Como variables de resultados de nuestro modelo hemos incluido tres constructos: la justicia de la solución, la satisfacción del cliente y la satisfacción de la empresa. Con la excepción de la satisfacción de la empresa –medida con un ítem– el resto constituyen variables latentes que se manifiestan en una serie de magnitudes observadas. Se desarrollan así unas escalas de medida cuya fiabilidad y validez debe ser evaluada antes de hacer cualquier tipo de consideración sobre las relaciones estructurales.

Como antes hemos señalado, un primer aspecto a valorar para determinar la calidad de las medidas utilizadas es la fiabilidad individual de cada indicador, para lo cual se analiza la

carga factorial estandarizada que tiene en su respectivo constructo. La **justicia en las soluciones** se mide con tres indicadores que, como se puede observar en la Tabla 4.3, tienen cargas que superan ampliamente el umbral mínimo recomendado. Lo mismo ocurre con la variable **satisfacción de los clientes**. En este caso la medición se hace con cuatro indicadores cuyas cargas factoriales están en todos los casos por encima de 0,80. Ambas variables cumplen también con los requerimientos relativos a la consistencia interna ($CR > 0,7$) y a la validez convergente ($AVE > 0,5$).

Tabla 4.3.
Modelo de medida de las variables de resultados

Constructo	Indicadores	Media	Desv. típica	Pesos (weights)	Cargas (loadings)
Justicia en la soluciones CR= 0,90 AVE= 0,74	Proporcionamos una solución a la queja acorde con las necesidades del cliente.	5,99	0,96	0,39**	0,84**
	Las soluciones dadas al cliente son justas.	6,01	1,01	0,36**	0,87**
	Nos esforzamos para ofrecer una solución satisfactoria.	6,41	0,83	0,41**	0,88**
Satisfacción de los clientes CR= 0,93 AVE= 0,78	Satisfacción con el procedimiento de presentación de sus quejas.	5,55	0,94	0,26**	0,83**
	Satisfacción con trato recibido.	5,91	0,91	0,29**	0,89**
	Satisfacción con la solución aportada.	5,75	0,91	0,29**	0,88**
	Satisfacción con el sistema general de resolución de reclamaciones y quejas.	5,64	0,92	0,30**	0,93**
Satisfacción de la empresa	Grado de satisfacción global de la empresa con el sistema de reclamaciones y quejas.	5,79	0,86	1,00	1,00

Nota: Los pesos aparecen con un color de fuente más pálido para señalar que en el caso de los indicadores reflectivos no es el peso sino la carga factorial el valor que hay que examinar.

Nivel de significación: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ (test de una cola).

4.1.4. Variables de los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas

Los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas, en los que hemos distinguido entre objetivos comerciales y de mejora, constituyen uno de los bloques de variables de los que queremos determinar su impacto en el diseño de un sistema eficiente de reclamaciones y quejas.

Tanto los **objetivos comerciales** como los de **mejora** han sido medidos como escalas reflectivas de tres ítems. Del análisis de las propiedades psicométricas de las escalas empleadas podemos concluir que las cargas factoriales alcanzan valores estadísticamente significativos ($p < 0,01$). En concreto, para los objetivos comerciales sólo un ítem tiene un valor por debajo del 0,9 (evitar la pérdida de clientes). En cuanto a los objetivos de mejora, ninguna carga factorial baja de 0,80. Por otra parte, los valores de la fiabilidad compuesta (CR) y de la varianza extraída media (AVE) son idénticos en los dos casos y están claramente por encima de los mínimos recomendados (0,91 y 0,78, respectivamente), como puede observarse en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4.
Modelo de medida de las variables de los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas

Constructo	Indicadores	Media	Desv. típica	Pesos (weights)	Cargas (loadings)
Objetivos comerciales CR= 0,91 AVE= 0,78	Evitar la pérdida de clientes.	6,40	0,98	0,27**	0,71**
	Restaurar la satisfacción del cliente.	6,46	0,87	0,41**	0,96**
	Reforzar la lealtad del cliente.	6,46	0,92	0,43**	0,95**
Objetivos de mejora CR= 0,91 AVE= 0,78	Utilizar las quejas como oportunidades de mejora para la gestión de la empresa.	6,03	1,25	0,47**	0,90**
	Obtener información para mejorar los productos y servicios en general.	5,86	1,44	0,36**	0,93**
	Obtener información para mejorar los productos lanzados en los dos últimos años.	5,29	1,82	0,30**	0,81**

Nota: Los pesos aparecen con un color de fuente más pálido para señalar que en el caso de los indicadores reflectivos no es el peso sino la carga factorial el valor que hay que examinar.

Nivel de significación: ** p <0,01; * p<0,05 (test de una cola).

4.1.5. Variables de cultura de la empresa

Las dos variables que hemos contemplado para caracterizar la cultura de la empresa son la orientación al mercado y la orientación a la innovación. La forma de medición de la **orientación al mercado** presenta una peculiaridad que hasta ahora no se ha utilizado en ninguna otra variable de nuestro modelo: la consideración como constructo de segundo orden.

En el cuestionario distinguimos entre la orientación al mercado de respuesta o reactiva y la orientación al mercado proactiva. La literatura diferencia entre ambas y propone que su efecto en los resultados de la empresa es dispar (Narver et al., 2004). Esto, a priori, puede hacer pensar que su influencia difiera, por ejemplo, en el planteamiento de unos objetivos específicos para el sistema de reclamaciones y quejas y no otros, o en la decisión de otorgar más o menos importancia a los distintos componentes de los enfoques mecanicista y orgánico. No obstante, buscando un modelo más parsimonioso y dado que este planteamiento no se ha realizado en la formulación de hipótesis, finalmente hemos dejado la exploración de los posibles efectos particulares de cada tipo de orientación al mercado para otro estudio.

Por consiguiente, tanto para el planteamiento de las hipótesis como para su posterior contraste empírico, hemos optado por trabajar con una medida global del grado de orientación al mercado de la empresa. En otras palabras, en nuestro análisis la orientación al mercado se ha especificado como un constructo de segundo orden reflectivo-formativo, es decir, como un constructo formado por dos componentes de primer orden (orientación al mercado reactiva y proactiva) a su vez medidos cada uno de ellos con tres ítems reflectivos.

Para poder estimar este modelo de medida en PLS hemos recurrido al procedimiento de indicadores repetidos (Hair et al., 2014), de modo que se asignan como indicadores del constructo superior (la orientación al mercado) los mismos indicadores utilizados para medir

los constructos de orden inferior (los dos tipos de orientación al mercado). En un caso como éste hay que examinar la adecuación del modelo de medida de cada constructo de primer orden, es decir, por tratarse de escalas reflectivas hay que comprobar las propiedades psicométricas de nuestras escalas de orientación al mercado reactiva y proactiva, y asimismo hay que examinar el peso que cada uno de estos dos componentes tiene en el constructo de segundo orden. Como puede observarse en la Tabla 4.5, las propiedades psicométricas de los dos constructos de primer orden son excelentes, pues la fiabilidad individual de cada ítem es más que aceptable (todas las cargas factoriales son superiores a 0,80 y significativas) y también demuestran una consistencia interna y una validez convergente muy adecuadas (los valores del CR y el AVE superan con creces los valores mínimos recomendados de 0,7 y 0,5). En cuanto al peso de cada componente, la orientación al mercado proactiva tiene un peso (0,60, $p < 0,01$) ligeramente superior al de la orientación al mercado reactiva (0,50, $p < 0,01$). Se aprecia una alta correlación entre ambos componentes (0,65), si bien no hay indicios de que puedan presentarse problemas de multicolinealidad, pues el VIF es solamente 1,74.

Tabla 4.5.
Modelo de medida de las variables de cultura de la empresa

Constructo	Indicadores	Media	Desv. típica	Pesos (weights)	Cargas (loadings)
Orientación al mercado (2º orden reflectivo-formativo) corr. OM react-proact = 0,65 VIF=1,74 OM reactiva CR= 0,90 AVE= 0,75 OM proactiva CR= 0,94 AVE= 0,84	Orientación al mercado reactiva			0,50**	
	Medimos constantemente la satisfacción del consumidor.	5,30	1,71	0,39**	0,81**
	Respondemos rápidamente a las necesidades y deseos de los clientes.	5,86	1,26	0,41**	0,93**
	En caso de insatisfacción de los clientes o quejas, tomamos medidas correctoras lo más rápido posible.	6,12	1,16	0,36**	0,85**
	Orientación al mercado proactiva			0,60**	
	Pensamos en las futuras necesidades de los consumidores.	5,62	1,32	0,38**	0,91**
	Incorporamos soluciones a problemas que el consumidor aún no ha articulado.	5,08	1,40	0,35**	0,92**
	Tratamos de anticiparnos a los deseos del consumidor.	5,24	1,38	0,36**	0,93**
Orientación a la innovación CR= 0,93 AVE= 0,77	Renovamos continuamente la cartera de productos lanzando otros nuevos o superiores.	5,16	1,59	0,30**	0,91**
	La empresa invierte una cantidad elevada de recursos en el desarrollo de nuevos productos.	5,04	1,63	0,31**	0,91**
	La innovación de productos es una actividad prioritaria para la empresa.	5,00	1,70	0,32**	0,93**
	Un elevado porcentaje de nuestras ventas procede de los productos lanzados en los dos últimos años.	4,41	1,65	0,20**	0,74**

Nota: Los pesos aparecen con un color de fuente más pálido para señalar que en el caso de los indicadores reflectivos no es el peso sino la carga factorial el valor que hay que examinar. Recordamos que la orientación al mercado se ha especificado como un constructo de segundo orden reflectivo-formativo.

Nivel de significación: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ (test de una cola).

Como se ha indicado, la segunda variable que hemos considerado para caracterizar la cultura de la empresa, junto con la orientación al mercado, es la **orientación a la innovación** (véase la Tabla 4.5). El constructo ha sido medido como escala reflectiva de cuatro ítems, cuyas cargas factoriales son significativas ($p < 0,01$) en todos los casos. En cuanto al análisis de la consistencia interna y la validez convergente, los valores de la fiabilidad compuesta (CR) y de la varianza extraída media (AVE) son de 0,93 y de 0,77, respectivamente. Por tanto, podemos decir que la medida utilizada de la orientación a la innovación es fiable y válida.

4.1.6. Validez discriminante

Cuando se somete a juicio la validez discriminante se trata de determinar si un constructo dado es diferente de otros. Un criterio adecuado para establecer su existencia cuando se utilizan escalas reflectivas es observar que ese constructo comparte más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos (Hair et al., 2014). Concretamente, Fornell y Larcker (1981) recomiendan comparar la raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE) de cada constructo –que se recoge en la diagonal de la Tabla 4.6– con la correlación que tiene con el resto de constructos (debe compararse cada elemento de la diagonal con todos los elementos que están a la izquierda en la misma fila o debajo en la misma columna). Los resultados de esta comprobación son satisfactorios.

Una forma complementaria de comprobar la validez discriminante se hace a través del cálculo de las cargas cruzadas (*cross-loadings*), que son los coeficientes de correlación entre cada constructo y los ítems correspondientes al resto de variables latentes. La carga estandarizada de cada indicador reflectivo debe ser superior a la carga cruzada con el resto de constructos, ya que, en caso contrario, no queda claro qué concepto está reflejando. Análogamente, también debe cumplirse que cada variable latente se relaciona más con sus propios indicadores que con las variables observadas que miden otros constructos. Ambas condiciones se verifican. Finalmente, obsérvese en la Tabla 4.6 que también se cumple con la recomendación de Bagozzi (1994) de que las correlaciones entre los distintos constructos que componen el modelo no deben ser superiores a 0,80.

No obstante las anteriores comprobaciones, Henseler et al. (2015) alertan de que estos procedimientos no son del todo fiables de cara a detectar la falta de validez discriminante y han propuesto recientemente un nuevo método para examinar con mayor rigor si en un modelo de ecuaciones estructurales estimado mediante PLS no se presenta este problema. Este nuevo método se basa en el cálculo de la ratio de las correlaciones heterorrasgo-monorrasgo (ratio HTMT, heterotrait-monotrait)⁹. Los resultados de este análisis, que se

⁹ Estos autores proponen calcular para cada par de constructos el cociente entre la media de las correlaciones que los indicadores de un constructo presentan con los indicadores del otro (correlaciones heterorrasgo-heterométrodo), en el numerador, y la media de las correlaciones internas entre los diversos indicadores de un mismo constructo (correlaciones monorrasgo-heterométrodo), tomando en el denominador la media geométrica de las correlaciones monorrasgo-heterométrodo de ambos constructos. Esta comparación supone una estimación alternativa de la correlación real que existe entre los dos constructos cuya validez discriminante se quiere establecer en cada caso. Si la ratio HTMT así calculada (ver los elementos por encima de la diagonal en la Tabla 4.6) es claramente inferior a uno, sería una evidencia de que la correlación real también es con mucha probabilidad menor que uno y que, por tanto, podría aceptarse que hay suficiente validez discriminante. La

recogen en la Tabla 4.6, ponen de manifiesto que sólo habría indicios de cierta falta de validez discriminante entre los constructos que miden la justicia en las soluciones y el nivel de explicación, para los que la ratio HTMT es 0,86, valor que, aunque no hay consenso al respecto, puede considerarse problemático pues supera el umbral de 0,85 señalado por Henseler et al. (2015). No obstante, estos mismos autores consideran que puede aceptarse que hay validez discriminante si la ratio HTMT no supera el valor de 0,90 y su intervalo de confianza obtenido por remuestreo y con el ajuste recomendado de Bonferroni no contiene el 1, criterios que se cumplen en nuestro caso.

En definitiva, a la vista de los resultados obtenidos, consideramos que el modelo de medición es adecuado y sirve como base para examinar el patrón de relaciones existente entre el enfoque mecanicista, el enfoque orgánico, la cultura de la empresa, los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y los resultados. A continuación se aborda, pues, el contraste empírico de las hipótesis que planteamos en el segundo capítulo.

4.2. Contraste del modelo estructural

El contraste de las hipótesis del trabajo se realiza examinando el signo, la magnitud y la significación de los coeficientes *path* estandarizados (β) obtenidos de la estimación que mediante el enfoque de mínimos cuadrados parciales hemos llevado a cabo. Como se señaló anteriormente, el nivel de significación se determina a partir del valor de la *t de Student* que se deriva de un proceso de remuestreo o *bootstrapping*. Para una mayor claridad en la exposición, dedicamos un subepígrafe a cada bloque de hipótesis planteado en el Capítulo 2. En cada uno de ellos representamos visualmente las relaciones propuestas y comentamos los resultados obtenidos en términos de confirmación o refutación de las hipótesis. Además, también para cada subepígrafe, se presenta una tabla con los resultados, que no sólo incluye los efectos directos, sino también los indirectos y totales, lo que ayuda a caracterizar con mayor detalle la naturaleza de las relaciones que se dan entre las variables de nuestro estudio. Asimismo se comentan los resultados de la estimación de algunas relaciones que, tal y como se expuso en el capítulo 2, no se han formulado formalmente como hipótesis, pero cuya inclusión sí se ha considerado necesaria para controlar el efecto de ciertas variables y asegurar que el contraste de las hipótesis es más robusto.

En este punto queremos comentar, con carácter general para todo el apartado, una limitación de la propia metodología utilizada que, si bien no subsanamos, puesto que somos conscientes de ella, sí utilizamos para matizar los comentarios que hacemos referentes al cumplimiento o no de las hipótesis.

interpretación es que, si las correlaciones monorrasgo-heterométrico son en media superiores a las correlaciones heterorrasgo-heterométrico, las relaciones entre los indicadores de un mismo constructo son más fuertes que las relaciones con los indicadores que miden otros constructos que reflejan fenómenos diferentes, lo que implica demostrar para cada constructo que es empíricamente único y representa un fenómeno de interés que otras medidas en el modelo no capturan.

Tabla 4.6.
Matriz de correlaciones y validez discriminante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Orientación mercado	<i>n.a.</i>	0,43	0,34	0,45	0,48	0,44	0,49	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0,47	0,49	0,46	0,49	0,56	0,19	0,70	0,62	0,54
2. Orientación innovación	0,40	0,88	0,22	0,51	0,20	0,36	0,33	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0,18	0,25	0,23	0,13	0,34	0,13	0,30	0,28	0,24
3. Objetivos comerciales	0,31	0,22	0,88	0,29	0,25	0,30	0,28	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0,44	0,39	0,51	0,46	0,44	0,13	0,45	0,48	0,28
4. Objetivos mejora	0,41	0,44	0,32	0,88	0,41	0,41	0,46	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0,34	0,25	0,34	0,39	0,65	0,28	0,57	0,55	0,37
5. Formación	0,44	0,20	0,24	0,38	0,92	0,60	0,44	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0,42	0,41	0,46	0,58	0,44	0,21	0,51	0,42	0,31
6. Capacidad decisión	0,38	0,30	0,25	0,37	0,52	0,85	0,55	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0,44	0,43	0,37	0,48	0,48	0,30	0,50	0,41	0,27
7. Conductas extra-rol	0,42	0,29	0,23	0,40	0,38	0,46	0,87	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0,49	0,44	0,48	0,48	0,50	0,13	0,59	0,50	0,27
8. Facilitación	0,31	0,29	0,19	0,48	0,27	0,30	0,45	<i>n.a.</i>										
9. Protocolo tramitación	0,49	0,18	0,42	0,39	0,34	0,31	0,31	0,47	<i>n.a.</i>									
10. Participación proceso	0,44	0,17	0,40	0,33	0,40	0,40	0,44	0,54	0,71	0,96	0,63	0,70	0,66	0,71	0,07	0,81	0,57	0,31
11. Participación solución	0,43	0,24	0,31	0,36	0,36	0,37	0,38	0,40	0,56	0,58	0,87	0,50	0,56	0,52	0,16	0,67	0,63	0,34
12. Trato interpersonal	0,40	0,21	0,46	0,31	0,41	0,32	0,40	0,37	0,58	0,64	0,44	0,90	0,82	0,72	0,08	0,80	0,62	0,44
13. Explicación	0,43	0,12	0,40	0,35	0,52	0,41	0,41	0,37	0,63	0,61	0,49	0,72	0,94	0,66	0,17	0,86	0,69	0,46
14. Disculpa	0,47	0,28	0,37	0,55	0,39	0,41	0,40	0,49	0,65	0,62	0,44	0,59	0,56	0,83	0,29	0,84	0,68	0,48
15. Compensación	0,16	0,09	0,11	0,22	0,17	0,22	0,10	0,19	0,02	-0,05	0,13	0,07	0,13	0,20	0,88	0,12	0,15	0,19
16. Justicia soluciones	0,60	0,27	0,39	0,50	0,45	0,43	0,49	0,45	0,64	0,73	0,57	0,69	0,73	0,68	0,01	0,86	0,79	0,54
17. Satisfacción clientes	0,56	0,26	0,43	0,50	0,39	0,36	0,43	0,41	0,53	0,53	0,56	0,56	0,62	0,58	0,12	0,69	0,88	0,62
18. Satisfacción empresa	0,51	0,24	0,26	0,35	0,30	0,25	0,25	0,28	0,38	0,31	0,32	0,41	0,43	0,43	0,17	0,49	0,59	<i>n.a.</i>

Nota: Los elementos debajo de la diagonal corresponden a las correlaciones entre cada par de constructos. En la diagonal la raíz cuadrada de la AVE. Los elementos por encima de la diagonal corresponden a la raíz de las correlaciones HTMT para cada par de constructos (Henseler et al., 2015).

n.a.: no aplicable por tratarse de constructos formativos.

Como señalan, entre otros, los trabajos de Nathans et al. (2012), Kraha et al. (2012) o Nathans y Nimon (2013), los investigadores en las ciencias sociales venimos confiando exclusivamente en el valor de la β para interpretar los resultados. Sin embargo, el uso exclusivamente del coeficiente β está justificado sólo en el caso de variables predictoras no correlacionadas (Pedhazur, 1997), lo que no es el caso de nuestro trabajo. Para otras situaciones, es decir, para correlaciones moderadas o altas, la β debe ser considerada como el punto de partida de los análisis, ya que la importancia relativa de cada variable predictora no puede ser convenientemente establecida recurriendo únicamente a este coeficiente. Tal y como dice Nathans et al. (2012), la β sirve únicamente como método para responder la pregunta del cuento: “¿Espejito, espejito, qué variable es la mejor predictora de todas ellas?”, pero puede conducir a establecer conclusiones erróneas en situaciones de notable correlación entre las variables independientes. En general, no parece pertinente concluir sobre la irrelevancia de una variable en la explicación de otra cuando la β no es significativa, pero el coeficiente de correlación de orden cero entre las variables independiente y dependiente es alto. En este caso es conveniente hacer uso de otros estadísticos como los coeficientes de estructura o de comunalidad.

Aunque nosotros no vamos a presentar en el apartado siguiente otros estadísticos que no sean la β , sí que avanzaremos en el epígrafe de “futuras líneas de investigación” los resultados que se derivan de la aplicación de un análisis de comunalidad a las relaciones entre las variables del enfoque mecanicista y la justicia con la solución. Durante el contraste de las hipótesis al que procederemos a continuación nos limitaremos a comentar con cautela los resultados.

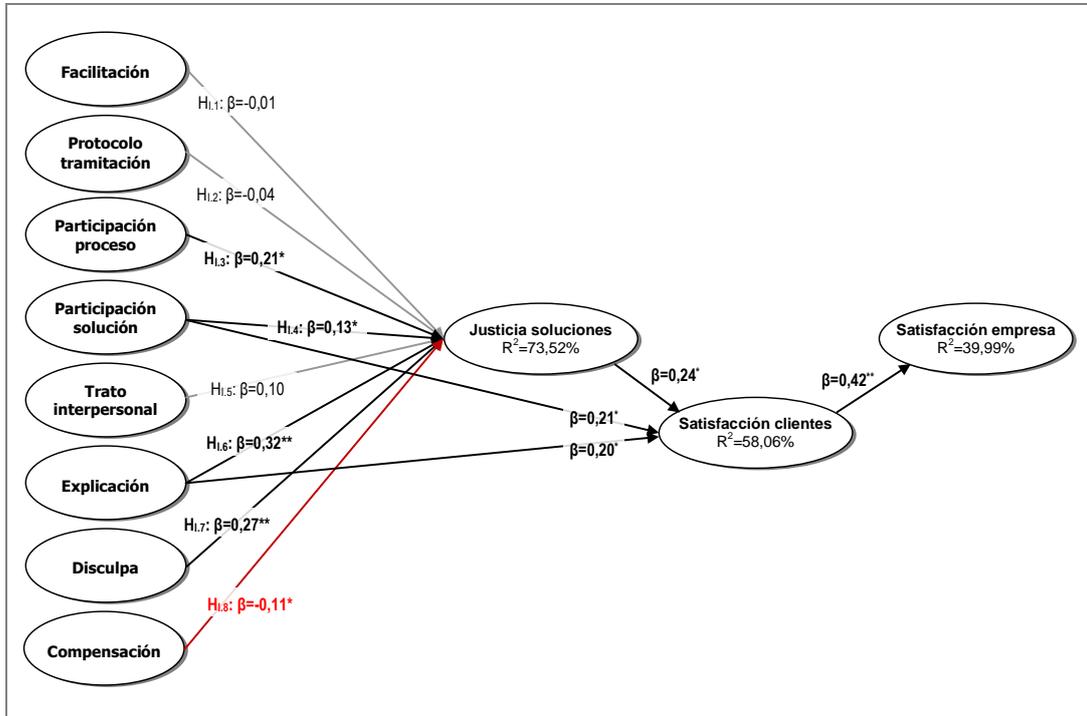
4.2.1. Contraste de las hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque mecanicista y la justicia de la solución (H_1).

En este bloque se presentan los resultados del contraste de un total de ocho hipótesis (véase la Figura 4.1) que se corresponden con las relaciones entre los componentes del enfoque mecanicista y la justicia en las soluciones a las quejas recibidas. En la Tabla 4.7 se incluyen asimismo las relaciones de control contempladas en el modelo entre las variables del enfoque mecanicista y el resto de variables de resultados (satisfacción del cliente y satisfacción de la empresa), así como las interrelaciones entre las tres variables de resultados. Comencemos comentando estas últimas, pues ayudará a entender mejor el papel mediador de la justicia percibida y cómo se relacionan las variables de los enfoques mecanicista y orgánico con la satisfacción de los clientes y de la empresa.

Como puede observarse en la Figura 4.1 y en la Tabla 4.7, la justicia de las soluciones influye positivamente en la satisfacción de los clientes ($\beta=0,24$, $p<0,05$), variable que, a su vez, tiene un fuerte efecto positivo en la satisfacción de la empresa con el sistema de reclamaciones y quejas establecido ($\beta=0,42$, $p<0,01$). Dado que la relación directa de la justicia de las soluciones con la satisfacción de la empresa no es estadísticamente significativa ($\beta=0,08$, n.s.), podemos concluir que la relación entre ambas variables es indirecta y queda

completamente mediada por la satisfacción de los clientes (el coeficiente que mide este efecto indirecto es 0,10, $p < 0,05$).

Figura 4.1.
Relaciones hipotetizadas y de control entre el enfoque mecanicista y los resultados



Nota: Para mayor claridad, sólo se representan las relaciones hipotetizadas (significativas o no) y las relaciones directas de control significativas.

Nivel de significación: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ (test de una cola).

Con relación a las hipótesis que proponen la existencia de un efecto positivo de las normas de procedimiento en la percepción de justicia por parte de los clientes, observamos que $H_{1.1}$ y $H_{1.2}$ no se cumplen, es decir, no se aprecia una relación significativa entre la facilitación y la justicia con la solución de las quejas y tampoco entre el protocolo de tramitación y la justicia percibida. Tampoco se aprecia la existencia de una relación ni directa ni indirecta entre la facilitación y el protocolo de tramitación, por un lado, y la satisfacción del cliente y de la empresa, por otro. Hemos de concluir, por tanto, que ambas dimensiones de las normas de procedimiento no influyen significativamente en los resultados del sistema de reclamaciones y quejas.

No obstante, obsérvese que esto no es lo mismo que decir que realizar actividades de facilitación y agilización de los procedimientos es incurrir en acciones ineficaces, ya que se observa una fuerte correlación positiva con otras variables de los enfoques mecanicista y orgánico. Por ejemplo, si citamos las más elevadas, encontramos que la variable protocolo de tramitación tiene un coeficiente de correlación con la participación de los clientes en el proceso de 0,71, con el nivel de explicación de 0,63 y con la disculpa de 0,65. Es decir, si bien en términos relativos la aportación de las variables facilitación y tramitación no es tan importante como la participación, el nivel de explicación o la disculpa, tampoco son independientes de éstas. Como refleja el coeficiente de correlación, una empresa que da

importancia a la escucha del cliente sobre los problemas que se le hayan planteado con el producto, es muy probable que facilite la presentación de la queja y organice internamente de forma eficiente el proceso de gestión de la misma (véase más información al respecto de este tema en el apartado de “limitaciones y líneas de investigación”).

Tabla 4.7.
Relaciones entre el enfoque mecanicista y los resultados

Hipótesis y relación		Modelo hipotetizado		
		Efectos directos	Efectos indirectos	Efectos totales
Relaciones entre las normas de procedimiento y los resultados				
H _{1.1}	Facilitación → Justicia en las soluciones	-0,01		-0,01
C	Facilitación → Satisfacción de los clientes	0,05	-0,00	0,05
	Facilitación → Satisfacción de la empresa		0,02	0,02
H _{1.2}	Protocolo tramitación → Justicia en las soluciones	-0,04		-0,04
C	Protocolo tramitación → Satisfacción de los clientes	-0,04	-0,01	-0,05
	Protocolo tramitación → Satisfacción de la empresa		-0,02	-0,02
H _{1.3}	Participación proceso → Justicia en las soluciones	0,21*		0,21*
C	Participación proceso → Satisfacción de los clientes	-0,09	0,05	-0,04
	Participación proceso → Satisfacción de la empresa		-0,00	-0,00
H _{1.4}	Participación solución → Justicia en las soluciones	0,13*		0,13*
C	Participación solución → Satisfacción de los clientes	0,21*	0,03	0,24*
	Participación solución → Satisfacción de la empresa		0,11*	0,11*
Relaciones entre las normas de comportamiento y los resultados				
H _{1.5}	Trato → Justicia en las soluciones	0,10		0,10
C	Trato → Satisfacción de los clientes	0,06	0,02	0,08
	Trato → Satisfacción de la empresa		0,04	0,04
H _{1.6}	Explicación → Justicia en las soluciones	0,32**		0,32**
C	Explicación → Satisfacción de los clientes	0,20*	0,08	0,28**
	Explicación → Satisfacción de la empresa		0,14**	0,14**
Relaciones entre las normas de resolución y los resultados				
H _{1.7}	Disculpa → Justicia en las soluciones	0,27**		0,27**
C	Disculpa → Satisfacción de los clientes	0,14	0,06*	0,21**
	Disculpa → Satisfacción de la empresa		0,11**	0,11**
H _{1.8}	Compensación → Justicia en las soluciones	-0,11*		-0,11*
C	Compensación → Satisfacción de los clientes	-0,01	-0,03	-0,03
	Compensación → Satisfacción de la empresa		-0,02	-0,02
Relaciones entre las variables de resultados				
C	Justicia en las soluciones → Satisfacción clientes	0,24*		0,24*
C	Justicia en las soluciones → Satisfacción empresa	0,08	0,10*	0,19*
C	Satisfacción clientes → Satisfacción empresa	0,42**		0,42**

Nivel de significación: ** p <0,01; * p<0,05 (test de una cola).

Respecto a las hipótesis en las que se proponen que dar participación a los clientes en el proceso (H_{1.3}) y en la búsqueda de una solución a sus quejas (H_{1.4}) influye favorablemente en la percepción de justicia en las soluciones, se cumplen ambas (H_{1.3}: $\beta=0,21$, $p<0,05$ y H_{1.4}: $\beta=0,13$, $p<0,05$). Es más, en el caso de la participación de los clientes en la solución, existe una relación adicional directa con su nivel de satisfacción ($\beta=0,21$, $p<0,05$). Esta relación

directa positiva comporta que permitir que los clientes participen para encontrar una solución al problema por el que se han quejado destaque por encima de otras normas de procedimiento como determinante de la satisfacción de los clientes (el efecto total de la participación en la solución sobre la satisfacción de los clientes es 0,24, $p < 0,05$) y, por ende, de la consecución de satisfacción de la empresa con el sistema de reclamaciones y quejas (el efecto total es 0,11, $p < 0,05$). Esto no sucede con la participación de los clientes en el proceso, cuya relación con la satisfacción de los clientes y de la empresa es estadísticamente no significativa.

En cuanto a las hipótesis que sugieren la presencia de un efecto positivo directo de las normas de comportamiento en la percepción de justicia en las soluciones por parte de los clientes, vemos, en primer lugar, que $H_{1.5}$ no se cumple. Es decir, el trato interpersonal no ejerce influencia directa estadísticamente significativa en la percepción de justicia. No obstante, esta conclusión hay que tomarla con cautela puesto que el hecho de no encontrar una relación significativa con las variables de resultados, no implica que el trato empleado-cliente sea irrelevante. Obsérvese, por ejemplo, la alta correlación existente entre esta variable y el nivel de explicación, la disculpa o la participación del cliente en el proceso de gestión de quejas (véase más información al respecto de este tema en el apartado de “limitaciones y líneas de investigación”).

En cuanto al nivel de explicación, por el contrario, observamos que la hipótesis en la que se propone que influye positivamente en la percepción de justicia, sí se cumple ($H_{1.6}$: $\beta = 0,32$, $p < 0,01$). Más aún, el nivel de explicación tiene una influencia considerable en las tres variables de resultados, es decir, repercute positivamente en la satisfacción de los clientes de manera directa ($\beta = 0,20$, $p < 0,05$) e indirecta en la satisfacción de la empresa ($\beta = 0,14$, $p < 0,01$). Queda claro, pues, que la explicación dada al cliente desempeña un papel clave en la buena gestión –justa y satisfactoria para ambas partes– de las quejas, al ofrecer la empresa su disponibilidad para dar cuenta del problema a los clientes, independientemente de la asunción o no de culpa.

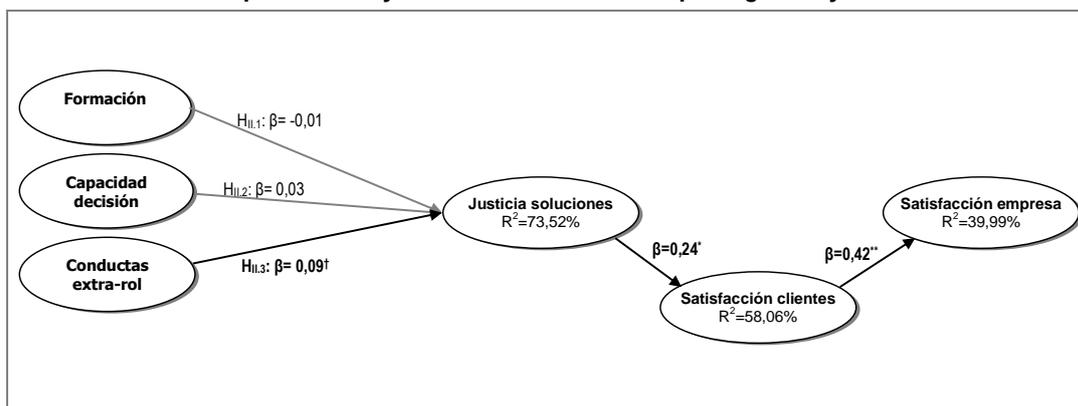
Por último, el resultado del contraste de las hipótesis relativas al efecto de las normas de resolución en la justicia percibida señala la existencia de un importante efecto positivo directo de la disculpa ($H_{1.7}$: $\beta = 0,27$, $p < 0,01$). Además, cabe destacar la influencia que ejerce la disculpa de forma indirecta a través de la justicia percibida sobre la satisfacción de los clientes ($\beta = 0,06$, $p < 0,05$) y la satisfacción de la empresa ($\beta = 0,11$, $p < 0,01$). Sin embargo, con relación a la hipótesis en la que se plantea una influencia positiva de la compensación en la justicia percibida por los clientes, sorprendentemente, no se cumple. En contra de lo hipotetizado, el efecto sobre la justicia de las soluciones es negativo y significativo ($H_{1.8}$: $\beta = -0,11$, $p < 0,05$). El resto de variables de resultados del modelo, la satisfacción de los clientes y de la empresa, tampoco reciben ningún tipo de influencia significativa por parte de la compensación. Todo parece revelar que, con carácter general, la compensación –entendida como una forma de subsanar o indemnizar los daños ocasionados más allá de la solución– no aporta valor a los clientes, sino todo lo contrario, les hace percibir que la empresa no ha actuado de manera justa con ellos. No obstante, no descartamos las posibles interacciones

de la compensación con otras dimensiones del enfoque mecanicista que pudieran ejercer efecto positivo sobre alguna de las tres variables de resultados.

4.2.2. Contraste de las hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y la justicia en las soluciones (H_{II})

H_{II.1}, H_{II.2} y H_{II.3} plantean respectivamente la existencia de una relación directa y positiva entre la formación, la capacidad de decisión y las conductas extra-rol de los trabajadores y la justicia en la solución. Obsérvese en la Figura 4.2 y en la Tabla 4.8 que ninguna de estas relaciones directas es significativa, salvo la planteada en H_{II.3}, cuyo coeficiente sí resulta marginalmente significativo ($\beta=0,09$, $p<0,06$). Por tanto, hemos de decir que las hipótesis planteadas sobre el efecto positivo de la formación y la capacidad de decisión en la justicia percibida de las soluciones no se cumplen. No podemos rechazar, en cambio, la existencia de una relación positiva directa entre las conductas extra-rol de los empleados y la justicia de las soluciones, pero esta relación es en todo caso débil.

Figura 4.2.
Relaciones hipotetizadas y de control entre el enfoque orgánico y los resultados



Nota: Para mayor claridad, sólo se representan las relaciones hipotetizadas (significativas o no) y las relaciones directas de control significativas, en este caso ninguna.

Nivel de significación: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,06$ (test de una cola).

Tabla 4.8.
Relaciones entre el enfoque orgánico y los resultados

Hipótesis y relación	Modelo hipotetizado		
	Efectos directos	Efectos indirectos	Efectos totales
H _{II.1} Formación → Justicia en las soluciones	-0,01	0,17**	0,16*
C Formación → Satisfacción de los clientes	-0,03	0,14**	0,11
C Formación → Satisfacción de la empresa	0,02	0,06†	0,08
H _{II.2} Capacidad decisión → Justicia en las soluciones	0,03	0,02	0,04
C Capacidad decisión → Satisfacción de los clientes	-0,02	0,03	0,00
C Capacidad decisión → Satisfacción de la empresa	-0,01	0,00	-0,00
H _{II.3} Conductas extra-rol → Justicia en las soluciones	0,09†	0,11**	0,20**
C Conductas extra-rol → Satisfacción de los clientes	0,04	0,12*	0,16†
C Conductas extra-rol → Satisfacción de la empresa	-0,09	0,08*	-0,01

Nivel de significación: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,10$ (test de una cola).

No obstante, antes de concluir sobre la irrelevancia de estas variables para el logro de un satisfactorio sistema de reclamaciones y quejas, obsérvese que tanto la formación como las conductas extra-rol tienen un efecto indirecto positivo y muy significativo en la justicia en la solución ($\beta=0,17$, $p<0,01$ y $\beta=0,11$, $p<0,01$, respectivamente) como consecuencia del efecto directo existente entre las variables del enfoque orgánico y las normas de comportamiento y resolución (bloque de hipótesis H_{III} que se comenta en el siguiente subapartado). Tal efecto indirecto, junto con la relación positiva y significativa entre la justicia en la solución y la satisfacción del cliente, da lugar a la existencia de un efecto indirecto positivo de la formación y las conductas extra-rol en la satisfacción de los clientes y de la propia empresa.

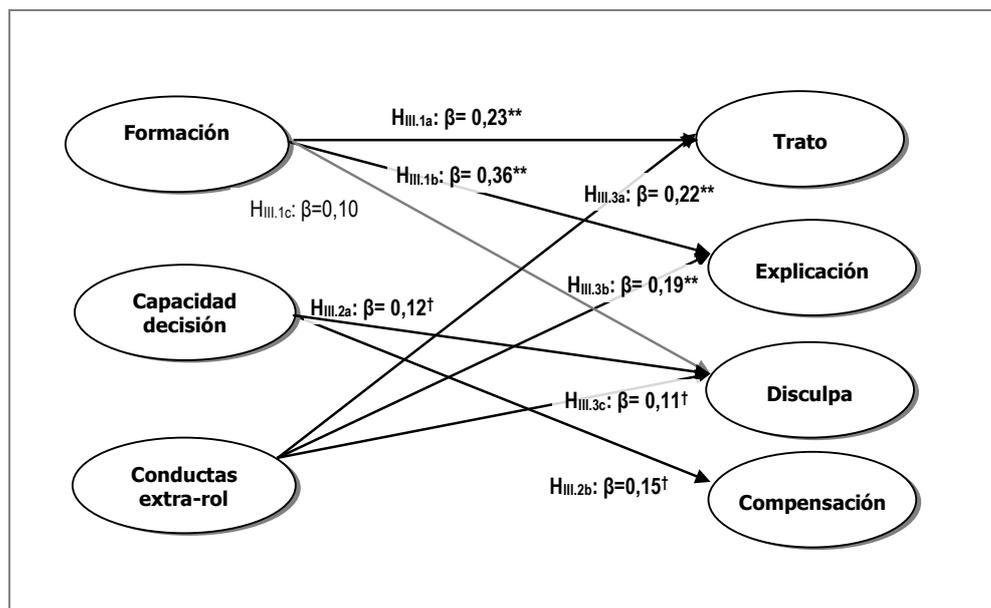
4.2.3. Contraste de las hipótesis sobre las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y las normas de comportamiento y solución (H_{III}).

$H_{III.1a}$, $H_{III.1b}$ y $H_{III.1c}$ proponen respectivamente que existe una relación positiva directa entre la formación, como variable independiente, y el trato, la explicación y la disculpa, como variables dependientes. Las dos primeras hipótesis se cumplen, es decir, la formación influye positiva y significativamente en el trato ($H_{III.1a}$: $\beta=0,23$, $p<0,01$) y en la explicación ($H_{III.1b}$: $\beta=0,36$, $p<0,01$), pero no se encuentra efecto sobre la disculpa (véase la Figura 4.3 y la Tabla 4.9). Cabe conjeturar que, si bien los trabajadores más formados saben comportarse mejor frente al cliente y explicarle el problema y esto lo hacen sin excepción, tal conocimiento les lleva a reservar la disculpa para aquellas situaciones en las que la responsabilidad por el fallo realmente recae en la empresa.

Respecto a $H_{III.2a}$ y $H_{III.2b}$, hipótesis en las que se plantean las relaciones positivas y directas entre la capacidad de decisión y dos variables del enfoque mecanicista como la disculpa y la compensación, los coeficientes que miden dichas relaciones son positivos y marginalmente significativos ($H_{III.2a}$: $\beta=0,12$, $p<0,08$ y $H_{III.2b}$: $\beta=0,15$, $p<0,06$). Podemos afirmar que se verifican estas hipótesis, aunque debemos ser cautelosos al concluir que a mayor capacidad de decisión otorgada a los empleados, más tendentes serán a ofrecer disculpas y compensaciones a los clientes.

Las hipótesis $H_{III.3a}$, $H_{III.3b}$ y $H_{III.3c}$ sugieren la existencia de efectos positivos y directos entre las conductas extra-rol y las variables de trato, explicación y disculpa, respectivamente. A la vista de los resultados, se cumplen las dos primeras hipótesis ($H_{III.3a}$: $\beta=0,22$, $p<0,01$ y $H_{III.3b}$: $\beta=0,19$, $p<0,01$). Es decir, las conductas extra-rol mejoran significativamente el nivel de trato y la explicación dada al cliente. La última hipótesis del grupo $H_{III.3}$, referida a la influencia en la disculpa, queda también corroborada pero con un menor nivel de confianza ($H_{III.3c}$: $\beta=0,11$, $p<0,10$). Así pues, parece lógico pensar que si los empleados son capaces de mostrar comportamientos beneficiosos que van más allá de su papel formal, mejorarán la relación interpersonal con los clientes mediante un trato agradable, una explicación en detalle sobre el problema y una disculpa sincera.

Figura 4.3.
Relaciones hipotetizadas entre el enfoque orgánico y las normas de comportamiento y resolución



Nivel de significación: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,10$ (test de una cola).

Como comentábamos en el apartado anterior las relaciones agrupadas como H_{III} son fundamentales, ya que canalizan el efecto de las variables del enfoque orgánico – especialmente de la formación y las conductas extra-rol– hacia el logro de mejores resultados. Concretamente, las dos variables mencionadas influyen favorablemente, aunque de forma indirecta, en la satisfacción de los clientes (formación: $\beta = 0,14$, $p < 0,01$ y conductas extra-rol: $\beta = 0,12$, $p < 0,05$) y en la satisfacción de la empresa (formación: $\beta = 0,06$, $p < 0,09$ y conductas extra-rol: $\beta = 0,08$, $p < 0,05$). En consecuencia, es posible augurar que los empleados más formados y dispuestos a servir a los clientes mostrando conductas altruistas son los que contribuyen a que el proceso de gestión de quejas aporte buenos resultados en términos de soluciones justas y satisfactorias tanto para los clientes como para la propia organización.

Tabla 4.9.
Relaciones entre el enfoque orgánico y el enfoque mecanicista

Hipótesis y relación	Modelo hipotetizado		
	Efectos directos	Efectos indirectos	Efectos totales
$H_{III.1a}$ Formación → Trato	0,23**		0,23**
$H_{III.1b}$ Formación → Explicación	0,36**		0,36**
$H_{III.1c}$ Formación → Disculpa	0,10		0,10
$H_{III.2a}$ Capacidad decisión → Disculpa	0,12†		0,12†
$H_{III.2b}$ Capacidad decisión → Compensación	0,15†		0,15†
$H_{III.3a}$ Conductas extra-rol → Trato	0,22**		0,22**
$H_{III.3b}$ Conductas extra-rol → Explicación	0,19**		0,19**
$H_{III.3c}$ Conductas extra-rol → Disculpa	0,11†		0,11†

Nivel de significación: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,10$ (test de una cola).

4.2.4. Contraste de las hipótesis entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y el enfoque mecanicista (H_{IV})

En este apartado se exponen los resultados del contraste de las hipótesis del grupo H_{IV} que relacionan de forma directa y positiva los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas – comerciales y de mejora– con las ocho variables del enfoque mecanicista –facilitación, protocolo de tramitación, participación del cliente en el proceso, participación del cliente en la solución, trato interpersonal, explicación, disculpa y compensación–. Asimismo, se presentan las relaciones de control que miden el impacto indirecto de los objetivos del sistema de quejas sobre las variables de resultado: justicia en la solución, satisfacción de los clientes y satisfacción de la empresa.

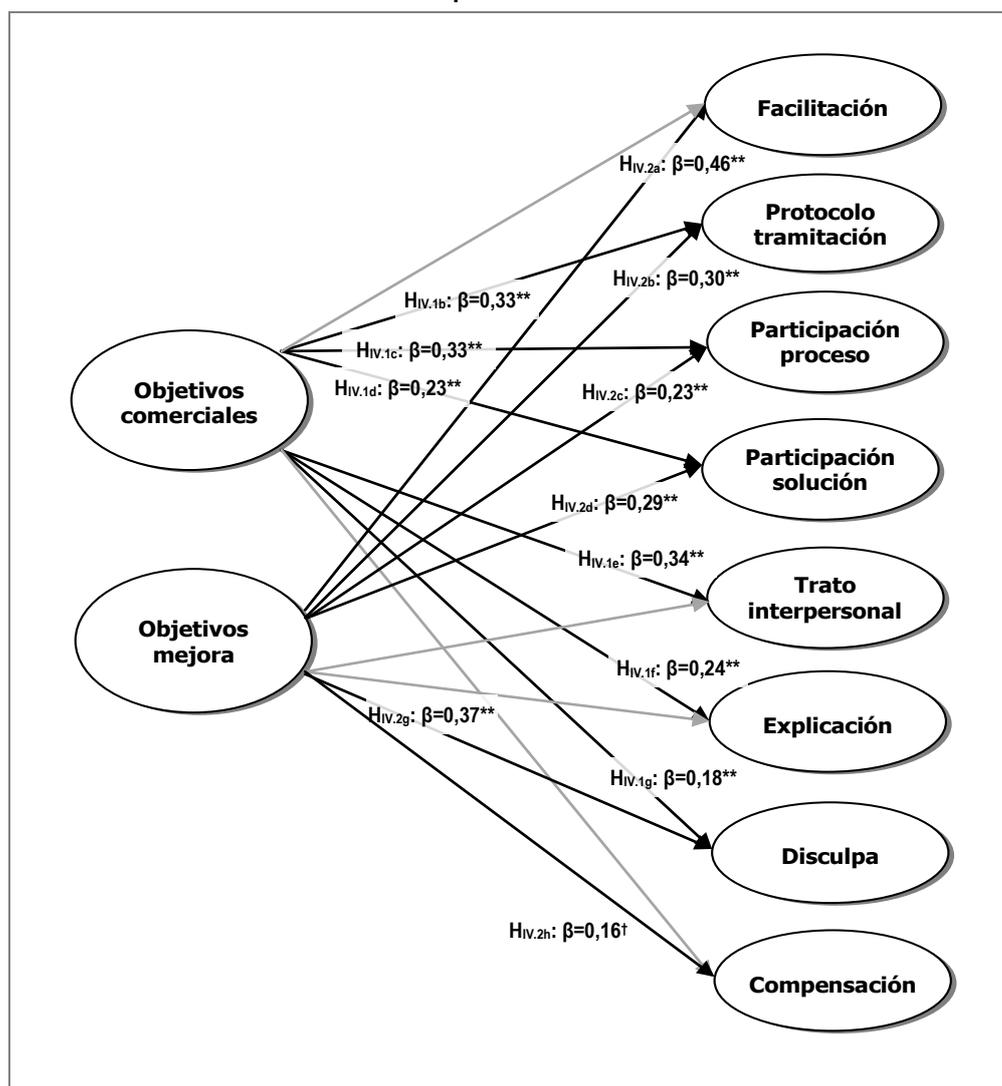
De acuerdo con los datos recogidos en la Figura 4.4 y en la Tabla 4.10, vemos que las hipótesis en las que se proponen la existencia de un efecto directo de los objetivos comerciales en las variables del enfoque mecanicista, prácticamente en su totalidad se cumplen con un nivel de confianza del 99%. En particular, queda corroborada la influencia positiva y directa que los objetivos comerciales ejercen sobre el protocolo de tramitación (H_{IV.1b}: $\beta=0,33$, $p<0,01$), la participación del cliente en el proceso (H_{IV.1c}: $\beta=0,33$, $p<0,01$), la participación del cliente en la solución (H_{IV.1d}: $\beta=0,23$, $p<0,01$), el trato (H_{IV.1e}: $\beta=0,34$, $p<0,01$), la explicación (H_{IV.1f}: $\beta=0,24$, $p<0,01$) y la disculpa (H_{IV.1g}: $\beta=0,18$, $p<0,01$). Los resultados obtenidos son coherentes con un planteamiento tradicional de gestión de quejas en el que se señala que las empresas han desarrollado primariamente sus sistemas de reclamaciones con el objetivo de no perder clientes. No encontramos, sin embargo, que los objetivos comerciales influyan en las variables de facilitación y compensación (H_{IV.1a}: $\beta=0,06$, n.s. y H_{IV.1h}: $\beta=0,02$, n.s., respectivamente). Es decir, el hecho de informar a los clientes sobre dónde, cómo y ante quién pueden presentar una reclamación y, una vez resuelta la misma, ofrecerles una indemnización por lo ocurrido, no constituye una preocupación central de las empresas que se plantean restaurar el servicio al cliente.

Respecto al poder explicativo de los objetivos comerciales de la gestión de quejas en los resultados del sistema, como cabría esperar, los efectos indirectos de estos objetivos sobre la justicia en las soluciones, la satisfacción de los clientes y la satisfacción de la empresa son positivos y significativos ($\beta=0,27$, $p<0,01$; $\beta=0,18$, $p<0,01$ y $\beta=0,09$, $p<0,05$, respectivamente). Por tanto, dichos resultados corroboran la idea de que la recuperación de clientes (objetivo comercial de corte defensivo) tras un evento desagradable se hace efectiva mediante el enfoque mecanicista, ya que son los diferentes tipos de normas los que permiten cumplir con las expectativas de los consumidores, manifestadas en sus evaluaciones de justicia y de satisfacción con la respuesta a la queja.

Con relación a los objetivos de mejora, el contraste de las hipótesis en las cuales sostenemos que el establecimiento de este tipo de objetivos influye positivamente sobre las distintas variables del enfoque mecanicista, arroja resultados significativos para la facilitación (H_{IV.2a}: $\beta=0,46$, $p<0,01$), el protocolo de tramitación (H_{IV.2b}: $\beta=0,30$, $p<0,01$), la participación del cliente en el proceso (H_{IV.2c}: $\beta=0,23$, $p<0,01$), la participación del cliente en la solución (H_{IV.2d}: $\beta=0,29$, $p<0,01$), la disculpa (H_{IV.2g}: $\beta=0,37$, $p<0,01$) y, con un nivel de confianza ligeramente

inferior, sobre la compensación ($H_{IV.2h}$: $\beta=0,16$, $p<0,06$). Cuando los responsables del sistema de reclamaciones y quejas deciden asumir una perspectiva más estratégica y de aprendizaje con propósitos de mejora, esto se traduce, entre otras acciones, en un mayor esfuerzo de diseño de las normas de procedimiento y de resolución. Por su parte, las variables de trato y explicación no significativamente afectadas de manera directa por los objetivos de mejora, aunque sí existe un efecto indirecto canalizado a través del enfoque orgánico, concretamente, a través de la formación y las conductas extra-rol ($\beta=0,11$, $p<0,01$ y $\beta=0,14$, $p<0,01$, respectivamente).

Figura 4.4.
Relaciones hipotetizadas entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y el enfoque mecanicista



Nota: Para mayor claridad, sólo se presentan los coeficientes de las relaciones hipotetizadas significativas.
Nivel de significación: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,10$ (test de una cola).

La contribución de los objetivos de mejora a la consecución de buenos resultados del sistema de reclamaciones y quejas es también evidente a tenor de los coeficientes que miden los efectos indirectos sobre la justicia en las soluciones ($\beta=0,27$, $p<0,01$), la satisfacción de los clientes ($\beta=0,23$, $p<0,01$) y la satisfacción de la empresa ($\beta=0,10$, $p<0,05$).

Tabla 4.10.
Relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y el enfoque mecanicista

Hipótesis y relación	Modelo hipotetizado		
	Efectos directos	Efectos indirectos	Efectos totales
H _{IV.1a} Objetivos comerciales → Facilitación	0,06		0,06
H _{IV.1b} Objetivos comerciales → Protocolo tramitación	0,33**		0,33**
H _{IV.1c} Objetivos comerciales → Participación cliente en proceso	0,33**		0,33**
H _{IV.1d} Objetivos comerciales → Participación cliente en solución	0,23**		0,23**
H _{IV.1e} Objetivos comerciales → Trato	0,34**	0,03	0,37**
H _{IV.1f} Objetivos comerciales → Explicación	0,24**	0,04	0,28**
H _{IV.1g} Objetivos comerciales → Disculpa	0,18**	0,03	0,20**
H _{IV.1h} Objetivos comerciales → Compensación	0,02	0,02	0,04
Objetivos comerciales → Justicia en las soluciones		0,27**	0,27**
Objetivos comerciales → Satisfacción de los clientes		0,18**	0,18**
Objetivos comerciales → Satisfacción de la empresa		0,09*	0,09*
H _{IV.2a} Objetivos mejora → Facilitación	0,46**		0,46**
H _{IV.2b} Objetivos mejora → Protocolo tramitación	0,30**		0,30**
H _{IV.2c} Objetivos mejora → Participación cliente en proceso	0,23**		0,23**
H _{IV.2d} Objetivos mejora → Participación cliente en solución	0,29**		0,29**
H _{IV.2e} Objetivos mejora → Trato	0,03	0,11**	0,14†
H _{IV.2f} Objetivos mejora → Explicación	0,07	0,14**	0,21**
H _{IV.2g} Objetivos mejora → Disculpa	0,37**	0,08**	0,45**
H _{IV.2h} Objetivos mejora → Compensación	0,16†	0,03	0,19*
Objetivos mejora → Justicia en las soluciones		0,27**	0,27**
Objetivos mejora → Satisfacción de los clientes		0,23**	0,23**
Objetivos mejora → Satisfacción de la empresa		0,10*	0,10*

Nivel de significación: ** p <0,01; * p<0,05; † p<0,1 (test de una cola).

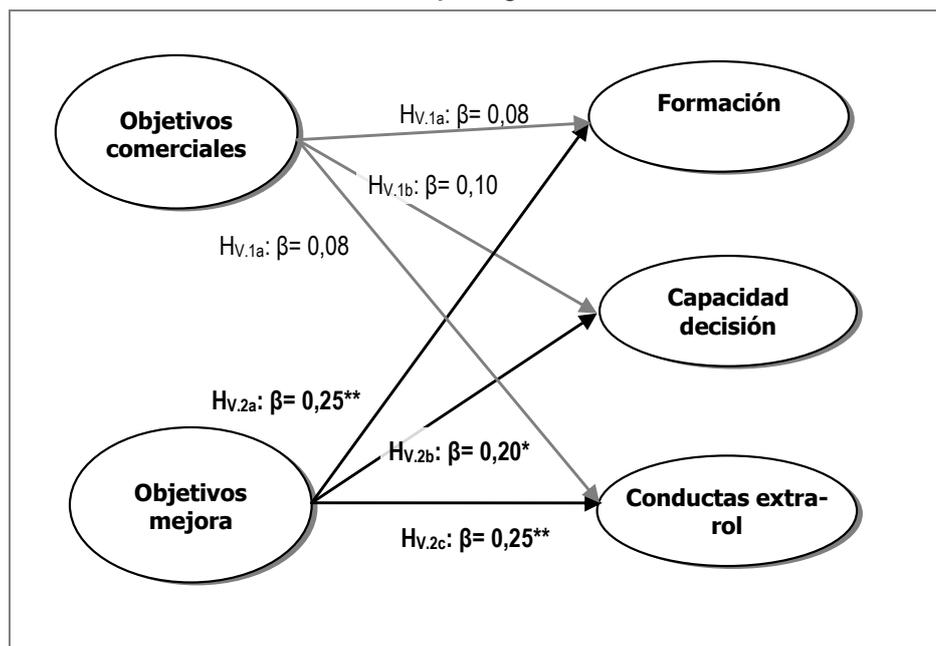
4.2.5. Contraste de las hipótesis sobre las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y el enfoque orgánico (H_V).

Las hipótesis del grupo H_V proponen la existencia de relaciones directas y positivas entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas –objetivos comerciales y objetivos de mejora– y las variables del enfoque orgánico –la formación, la capacidad de decisión y las conductas extra-rol–.

A la vista de los resultados del contraste de las hipótesis propuestas en este bloque (obsérvese la Figura 4.5 y la Tabla 4.11), podemos afirmar que los objetivos comerciales no están significativamente relacionados con ninguna de las variables del enfoque orgánico (H_{V.1a}: $\beta=0,08$, n.s.; H_{V.1b}: $\beta=0,10$, n.s. y $\beta=0,06$, n.s., respectivamente). Una conclusión que puede interpretarse como un indicio de que, cuando la empresa hace un planteamiento reactivo del sistema de reclamaciones, es decir, lo concibe con una finalidad más defensiva, en el diseño pone más énfasis en el establecimiento de las normas propias del enfoque mecanicista y atiende menos al manejo de los factores blandos del enfoque orgánico. Por el contrario, se observa que los objetivos de mejora sí motivan a la empresa a procurar una mayor formación (H_{V.2a}: $\beta=0,25$, p<0,01), otorgar a los empleados una mayor capacidad de

decisión ($H_{V.2b}$: $\beta=0,20$, $p<0,05$) y promover en éstos comportamientos que van más allá del rol esperado de ellos ($H_{V.2c}$: $\beta=0,25$, $p<0,01$). El vehículo para lograr resultados superiores de las empresas que apuestan por utilizar los fallos como fuente de aprendizaje y de ideas de mejora de sus productos pasa, pues, por una apuesta decidida por la formación, empoderamiento y fomento de conductas extra-rol entre los recursos humanos encargados de gestionar las quejas.

Figura 4.5.
Relaciones hipotetizadas entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y el enfoque orgánico



Nivel de significación: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ (test de una cola).

Tabla 4.11.
Relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y el enfoque orgánico

Hipótesis y relación		Modelo hipotetizado		
		Efectos directos	Efectos indirectos	Efectos totales
Hv.1a	Objetivos comerciales → Formación	0,08		0,08
Hv.1b	Objetivos comerciales → Capacidad decisión	0,10		0,10
Hv.1c	Objetivos comerciales → Conductas extra-rol	0,06		0,06
Hv.2a	Objetivos mejora → Formación	0,25**		0,25**
Hv.2b	Objetivos mejora → Capacidad decisión	0,20*		0,20*
Hv.2c	Objetivos mejora → Conductas extra-rol	0,25**		0,25**

Nivel de significación: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ (test de una cola).

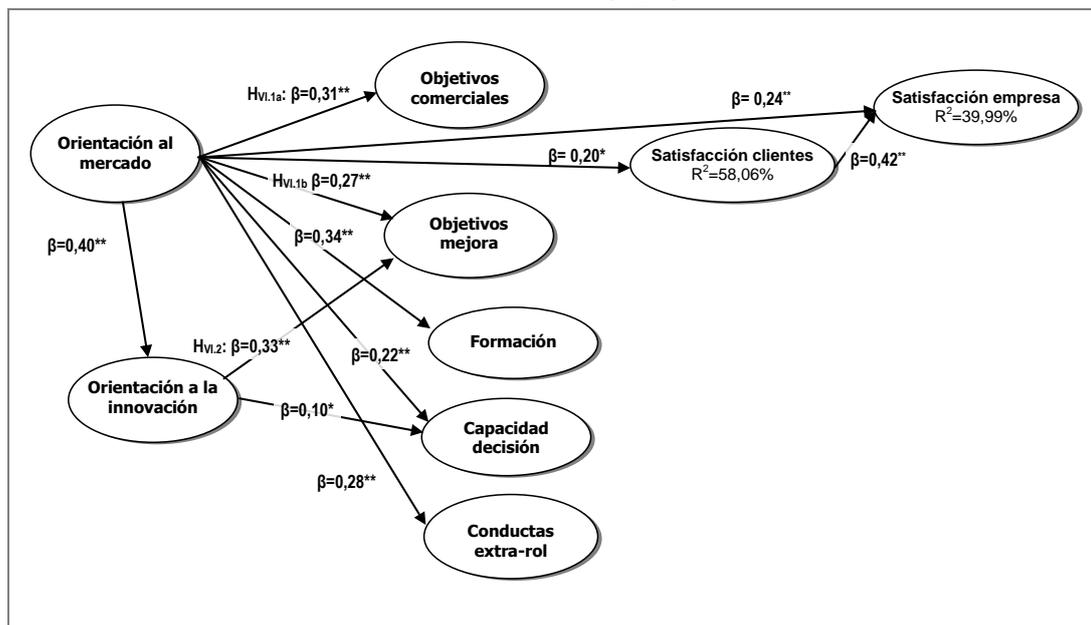
4.2.6. Contraste de las hipótesis sobre las relaciones entre la cultura de la empresa y los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas (H_{VI}).

En este último bloque de hipótesis H_{VI} tratamos de verificar las relaciones directas y positivas entre las variables de la cultura de la empresa –la orientación al mercado y la orientación a la innovación– y los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas –objetivos comerciales y

objetivos de mejora-. Adicionalmente, analizaremos como relaciones de control los posibles efectos directos (es decir, por otras vías diferentes a los objetivos establecidos no contempladas en nuestro modelo) de las variables de la cultura de la empresa sobre los tres componentes del enfoque orgánico y también sobre las variables de resultados del sistema de reclamaciones y quejas –justicia en las soluciones, satisfacción de los clientes y satisfacción de la empresa-.

Como puede observarse en la Figura 4.6 y la Tabla 4.12, nuestras estimaciones indican que la orientación al mercado ejerce un efecto directo, positivo y significativo tanto en los objetivos comerciales (H_{VI.1a}: $\beta=0,31$, $p<0,01$) como en los de mejora del sistema de reclamaciones y quejas (H_{VI.1b}: $\beta=0,27$, $p<0,01$). En el caso de los objetivos de mejora, éstos también reciben la influencia de la orientación al mercado de forma indirecta por medio de la orientación a la innovación ($\beta=0,13$, $p<0,01$). La corroboración de estas dos hipótesis confirma la necesidad de adoptar la filosofía de orientación al mercado para lograr un sistema de reclamaciones y quejas mucho más competitivo y con unas metas más ambiciosas, preocupándose de manera más firme por el aprendizaje y la mejora sin descuidar la defensa y conservación de los clientes actuales.

Figura 4.6.
Relaciones hipotetizadas y de control entre la cultura de la empresa y los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas



Nota: Para mayor claridad, sólo se representan las relaciones hipotetizadas (significativas o no) y las relaciones de control significativas.

Nivel de significación: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ (test de una cola).

A modo de control, hemos incluido la posibilidad de que, más allá del efecto hipotetizado sobre los objetivos, la orientación al mercado pueda también ejercer un efecto directo sobre la gestión de los recursos humanos. Así parecen indicarlo los coeficientes significativos encontrados sobre la formación ($\beta=0,34$, $p<0,01$), la capacidad de decisión ($\beta=0,22$, $p<0,01$) y las conductas extra-rol de los empleados ($\beta=0,28$, $p<0,01$). Más aún, a estos efectos directos habría que añadir los efectos indirectos significativos canalizados principalmente a través de

los objetivos de mejora del sistema de reclamaciones y quejas. La propia naturaleza de la orientación al mercado otorga una importancia esencial a la identificación de oportunidades de mejora derivadas de las reclamaciones recibidas, lo cual determina la dirección de las políticas de gestión del personal de la empresa hacia una formación en conocimientos y habilidades que generen valor para los clientes.

Tabla 4.12.
Efectos de la cultura de la empresa

Hipótesis y relación		Modelo hipotetizado		
		Efectos directos	Efectos indirectos	Efectos totales
C	OM → Orientación innovación	0,40**		0,40**
H _{VI.1a}	OM → Objetivos comerciales	0,31**		0,31**
H _{VI.1b}	OM → Objetivos mejora	0,27**	0,13**	0,41**
C	OM → Formación	0,34**	0,10†	0,44**
C	OM → Capacidad decisión	0,22**	0,16**	0,38**
C	OM → Conductas extra-rol	0,28**	0,14*	0,42**
	OM → Facilitación		0,20**	0,20**
	OM → Protocolo de tramitación		0,22**	0,22**
	OM → Participación cliente en proceso		0,20**	0,20**
	OM → Participación cliente en solución		0,19**	0,19**
	OM → Trato		0,31**	0,31**
	OM → Explicación		0,34**	0,34**
	OM → Disculpa		0,34**	0,34**
	OM → Compensación		0,13**	0,13**
	OM → Justicia en las soluciones		0,32**	0,32**
C	OM → Satisfacción de los clientes	0,20*	0,23**	0,43**
C	OM → Satisfacción de la empresa	0,24**	0,18**	0,43**
H _{VI.2}	Orientación innovación → Objetivos mejora	0,33**		0,33**
C	Orientación innovación → Formación	-0,07	0,08*	0,01
C	Orientación innovación → Capacidad decisión	0,10*	0,07*	0,17*
C	Orientación innovación → Conductas extra-rol	0,06	0,08*	0,14*
	Orientación innovación → Facilitación		0,15**	0,15**
	Orientación innovación → Protocolo de tramitación		0,10**	0,10**
	Orientación innovación → Participación cliente en proceso		0,08*	0,08*
	Orientación innovación → Participación cliente en solución		0,09*	0,09*
	Orientación innovación → Trato		0,04	0,04
	Orientación innovación → Explicación		0,05	0,05
	Orientación innovación → Disculpa		0,16**	0,16**
	Orientación innovación → Compensación		0,08*	0,08*
	Orientación innovación → Justicia en las soluciones		0,09**	0,09**
C	Orientación innovación → Satisfacción de los clientes	-0,00	0,08*	0,08
C	Orientación innovación → Satisfacción de la empresa	0,03	0,03	0,06

Nivel de significación: ** p < 0,01; * p < 0,05; † p < 0,1 (test de una cola).

También cabe destacar la influencia positiva que sobre la satisfacción de los clientes y de la empresa ejerce la orientación al mercado, relación que se produce tanto de manera directa ($\beta=0,20$, $p<0,05$ y $\beta=0,24$, $p<0,01$, respectivamente) como indirecta ($\beta=0,23$ y $\beta=0,18$, $p<0,01$

en ambos casos). Mientras que sobre la variable justicia en las soluciones, la orientación al mercado muestra su influencia significativa sólo indirectamente ($\beta=0,32$, $p<0,01$). De nuevo, a la vista de estos datos, se constata la importancia de la orientación al mercado en la consecución de unos mejores resultados.

Finalmente, respecto a la segunda variable de la cultura de la empresa, la orientación a la innovación, hemos planteado una única hipótesis que sugiere la presencia de una relación directa y positiva con los objetivos de mejora del sistema de reclamaciones y quejas. El contraste de la hipótesis revela la existencia de esta relación ($H_{VI,2}$: $\beta=0,33$, $p<0,01$). Esto es, las empresas cuyos valores otorgan mucha importancia a la innovación son más proclives a concebir la gestión de quejas como una fuente de ideas y oportunidades de mejora en las distintas áreas organizacionales. En cuanto a las relaciones de control incluidas en el modelo, se manifiesta que la orientación a la innovación influye en las tres variables del enfoque orgánico, aunque la relación es indirecta ($\beta=0,08$, $p<0,05$, tanto para la formación como para las conductas extra-rol), salvo en el caso de la capacidad de decisión, variable en la que influye tanto de manera directa ($\beta=0,10$, $p<0,05$) como indirecta ($\beta=0,07$, $p<0,05$). Esto pone de relieve el papel mediador que desempeñan los objetivos de mejora del sistema de reclamaciones y quejas entre la orientación a la innovación y el enfoque orgánico.

4.3. Evaluación global del modelo propuesto

Una vez comentados los resultados del contraste de nuestras hipótesis así como de otras relaciones de control consideradas en nuestro modelo, a continuación realizamos una evaluación global del mismo. En este punto hemos de recordar lo indicado en el capítulo 3 sobre que en PLS, dado que no se trata de reproducir la matriz de datos original sino de maximizar la varianza explicada de los constructos endógenos, no tiene sentido hablar de ajuste del modelo y, por tanto, no existen estadísticos del grado de ajuste como los que habitualmente se examinan en el análisis de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (Chin, 1998 a y b; Hair et al., 2014). No obstante, los recientes debates en torno a la validez del enfoque PLS como metodología de estimación de modelos de ecuaciones estructurales han llevado a Henseler et al. (2014) a proponer el uso del estadístico SRMR (*standardized root mean square residual* o raíz cuadrada media estandarizada de los residuos) como medida útil para evaluar la discrepancia que hay entre las correlaciones observadas y las previstas según el modelo. Dicho de otro modo, Henseler y otros consideran que sí es posible evaluar si hay indicios de errores de especificación o falta de ajuste en un modelo de PLS y para ello recomiendan examinar el estadístico SRMR que incorpora entre sus salidas la última versión del programa SmartPLS. Más concretamente, se obtienen dos estimaciones alternativas del SRMR: una basada en un modelo de factor común (*common factor model*) y otra basada en un modelo de componentes (*composite model*). A esta última es a la que hay que atender en nuestro caso dado que en nuestro modelo se incluyen constructos medidos mediante índices formativos. El valor del SRMR obtenido en el modelo que hemos estimado en este trabajo es 0,068. De acuerdo con Hu y Bentler (1998) valores por debajo de 0,8 serían indicativos de un buen ajuste del modelo propuesto.

En cualquier caso, la recomendación planteada por Henseler et al. (2014) sobre el uso del estadístico SRMR como posible índice de ajuste es muy reciente y es objeto de debate. Por ello, para evaluar la calidad del modelo estimado recurriremos a los procedimientos que habitualmente se han utilizado en PLS, es decir, examinando su validez predictiva. Tal y como sugieren Chin (1998b) o Hair et al. (2014), analizaremos el coeficiente de determinación (R^2) de cada variable endógena y el coeficiente de relevancia predictiva (Q^2) (véase la Tabla 4.13). Pero antes de presentar los valores de la R^2 y la Q^2 , conviene destacar que no hay indicios de que puedan darse problemas de multicolinealidad importantes en nuestro modelo estructural, pues todos VIF quedan claramente por debajo de 5.

Tabla 4.13.
Coefficientes de determinación y de relevancia predictiva de las variables endógenas del modelo

Variable dependiente	R^2	Q^2
Orientación a la innovación	0,164	0,119
Objetivos mejora	0,254	0,182
Objetivos comerciales	0,096	0,064
Formación	0,251	0,193
Capacidad decisión	0,215	0,126
Conductas extra-rol	0,248	0,161
Facilitación	0,231	n.a.
Protocolo tramitación	0,256	n.a.
Participación proceso	0,209	0,156
Participación solución	0,175	0,077
Trato interpersonal	0,350	0,267
Explicación	0,386	0,325
Disculpa	0,401	0,241
Compensación	0,070	0,041
Justicia soluciones	0,735	0,492
Satisfacción clientes	0,581	0,398
Satisfacción empresa	0,400	0,320

n.a.: no aplicable para los constructos formativos endógenos.

Como es bien conocido, el valor de R^2 de una determinada variable se corresponde con la cantidad de varianza explicada por parte de las variables vinculadas a ella. Aunque no existe una regla fija que nos permita determinar si un valor específico es alto o bajo, sí hemos de decir que, buscando alguna referencia, nos hemos encontrado con los trabajos de Hair et al. (2011) y Henseler et al. (2009) que establecen 0,75, 0,50 y 0,25 como valores que, respectivamente, señalan una alta, moderada o débil capacidad explicativa. Con estas referencias, podemos señalar que la variable dependiente que mejor queda explicada en nuestro trabajo es la justicia en la solución, ya que nuestro modelo explica un 73,5% de su varianza. La adopción de normas y procedimientos y el establecimiento de una buena política de personal son claves para explicar la percepción de que los problemas de los consumidores que se quejan están siendo resueltos justamente. A su vez, tanto la justicia, como algunas variables del enfoque mecanicista (la participación del cliente en la solución y la explicación)

son fundamentales para explicar la satisfacción del cliente, cuya R^2 es 58,1%, y la satisfacción de la propia empresa ($R^2=40,0\%$). También se logra explicar un porcentaje relativamente elevado de la varianza del trato interpersonal ($R^2=35,0\%$), el nivel de explicación ($R^2=38,6\%$) y la disculpa ($R^2=40,1\%$). Por el lado negativo, hemos de señalar la pobre capacidad del modelo para explicar la varianza de la compensación ($R^2=7,0\%$). De todos los predictores de la compensación considerados, sólo los objetivos de mejora y la capacidad de decisión parecen influir en la compensación y la significación en ambos casos es marginal. También es bajo el coeficiente de determinación de los objetivos de mejora ($R^2=9,6\%$), pero esto es razonable, dado que en el modelo se establece como único antecedente considerado la orientación al mercado.

Finalmente, además de la evaluación del R^2 , la literatura sobre PLS recomienda utilizar como indicador de la relevancia predictiva el valor de la Q^2 de Stone-Geisser (Hair et al., 2011 y 2014). Este estadístico se obtiene utilizando un proceso denominado *blindfolding*, que consiste en una técnica de reutilización de la muestra para predecir o “descubrir” los valores de la matriz de datos que previamente se han ocultado siguiendo un patrón sistemático¹⁰, y utilizando para dicha predicción el resto de datos disponibles (los que no se han ocultado) y los parámetros de los modelos de medida y estructural resultantes de la estimación del modelo propuesto. El procedimiento *blindfolding* se aplica únicamente a constructos endógenos medidos mediante escalas multi-ítem reflectivas o medidos con un único ítem. Si los errores de predicción son pequeños, más pequeños que los errores que se cometerían utilizando un método más ingenuo de previsión: la media, entonces puede afirmarse que el modelo tiene una buena precisión o relevancia predictiva, en cuyo caso se observará un coeficiente mayor Q^2 que cero¹¹. Como puede comprobarse en la Tabla 4.13, efectivamente, el valor es positivo para todos los constructos endógenos reflectivos. Más allá de que debe ser positivo para concluir que un modelo tiene adecuada relevancia predictiva, no hay un valor de referencia que sirva para juzgar si la relevancia es muy grande o simplemente aceptable. No obstante, cabe destacar los elevados valores de la Q^2 que presentan las variables de resultados –justicia de las soluciones, satisfacción de los clientes y satisfacción de la empresa–, así como algunos constructos del enfoque mecanicista –por ejemplo, la explicación, el trato interpersonal o la disculpa–.

¹⁰ De acuerdo con Hair et al. (2014), para aplicar este proceso de *blindfolding* hay que escoger una distancia de omisión que debe estar entre 5 y 10 y que no sea un divisor exacto del número de observaciones que contiene la muestra. Como nuestra muestra tiene un tamaño de 140 observaciones, hemos tomado 8 como distancia de omisión, de modo que el proceso se repite 8 veces hasta que todos los datos de la matriz han sido ocultados y predichos una vez.

¹¹ Hay dos formas de calcular la Q^2 , utilizando medidas de *cross-validated redundancy* o medidas de *cross-validated communality*. Mientras que en las primeras los datos ocultos en un indicador concreto de un constructo endógeno se predicen a partir de los datos disponibles de los indicadores de medida de otros constructos que son antecedentes, en las segundas los datos omitidos en un indicador de un constructo endógeno se predicen a partir de los datos disponibles del resto de indicadores de medida del mismo constructo. Se considera que es más riguroso el uso de medidas de redundancia para evaluar la relevancia predictiva del modelo.

Capítulo 5. Conclusiones, implicaciones, limitaciones y líneas de avance de la investigación

Capítulo 5. Conclusiones, implicaciones, limitaciones y líneas de avance de la investigación

Con este último capítulo damos por concluida una investigación que se inició con el propósito de avanzar en la comprensión del papel que desempeña la gestión de las reclamaciones y quejas en las organizaciones y el impacto que ejerce sobre la justicia percibida de los clientes que se quejan. Lógico es, pues, que una parte central del mismo esté dedicado a exponer las conclusiones e implicaciones para la gestión derivadas de los análisis realizados para cumplir con tal propósito. Además, en este capítulo comentamos algunas de las principales limitaciones de nuestro trabajo, así como futuras líneas de investigación que, bien tienen como objetivo superar esas limitaciones, bien van más allá de la propuesta de investigación desarrollada en esta tesis doctoral. No obstante, para tener una visión de conjunto, iniciamos el capítulo con un resumen del trabajo de investigación realizado.

5.1. Resumen de la propuesta de investigación

La satisfacción del cliente es la primera respuesta que las organizaciones han de perseguir cuando desean obtener la lealtad de éstos y que hagan recomendaciones favorables de sus productos. El problema para una compañía surge cuando no se llega al nivel de satisfacción esperado y algunos de sus clientes o, peor, un grupo numeroso de ellos, se muestran descontentos con la compra realizada o las relaciones que mantienen con la empresa. Si ya resulta difícil cumplir con las expectativas de aquellos clientes que no han tenido ninguna experiencia negativa previa en la compra de un determinado producto o marca, es lógico pensar que será mucho más complicado que los clientes insatisfechos tras una compra superen dicha experiencia traumática y se sientan satisfechos con la solución al problema que pueda aportarles la empresa.

Pues bien, al estudio de qué factores debe tener en cuenta la empresa para transformar esta experiencia negativa en satisfactoria hemos dedicado esta tesis. Conocer estos factores es importante porque, haciendo bien las cosas, la empresa puede incluso conseguir que los clientes insatisfechos, tras un proceso de restauración del servicio, lleguen a estar más satisfechos que los que no se han quejado e incluso tanto como aquéllos que no sufrieron ningún incidente. Algunos estudios (por ejemplo, McCollough y Bharadwaj, 1992; Smith y Bolton, 1998) sugieren la existencia de este fenómeno un tanto paradójico.

La tesis comienza con la revisión de la literatura que plasmamos en el capítulo 1. Esta revisión nos permitió constatar la evolución que había experimentado este campo de estudio. En concreto, detectamos que una buena parte de la investigación académica sobre el tema se ha realizado desde la perspectiva del consumidor. Por el contrario, el enfoque de recuperación desde la perspectiva de la empresa ha sido menos desarrollado.

Además, cuando la perspectiva de análisis ha sido la empresa, destaca el predominio de trabajos preocupados por estudiar los efectos que podían ejercer ciertas dimensiones de la estrategia de recuperación tales como la velocidad de respuesta a la queja, la facilitación de la voz del cliente, la reparación, la explicación, el trato o la disculpa –entre otras– en las evaluaciones de satisfacción y su posterior repercusión en las intenciones conductuales de los clientes. De este modo, podemos decir que en la mayoría de los trabajos subyace una perspectiva de gestión conocida como enfoque mecanicista, cuya característica más relevante es la de considerar al sistema de reclamaciones y quejas como una estructura caracterizada por la fijación de normas y protocolos de actuación que guían los comportamientos de los empleados.

Paralelamente a este planteamiento de estudio iban surgiendo investigaciones que consideraban idóneo el enfoque orgánico para lograr una gestión eficiente del sistema de reclamaciones y quejas. A diferencia del primero, éste es particularmente útil para competir en mercados cambiantes. Una de las características más relevantes de este enfoque es su capacidad para asumir las rápidas adaptaciones que exige la turbulencia del entorno, lo que le hace adecuado para la gestión de los comportamientos imprevistos de los clientes que surgen como consecuencia de una percepción de insatisfacción. Frente a la perspectiva mecanicista, desde la orgánica se trata de crear un clima interno favorable a la gestión de quejas y flexibilizar el sistema con estructuras más informales, dotando al personal de la empresa involucrado en estas cuestiones de formación adecuada y potenciando que todos persigan alcanzar el mismo cometido organizacional.

Dado el panorama académico precedente, nuestra propuesta de investigación ha sido incluir de forma conjunta los enfoques mecanicista y orgánico como factores explicativos de la consecución de un sistema eficiente de reclamaciones y quejas. El modelo de investigación planteado es, pues, fruto de una visión integradora de ambos enfoques. Si bien pensamos que el funcionamiento de un sistema de reclamaciones y quejas ha de basarse en el cumplimiento de una serie de normas y directrices relativas al procedimiento, al comportamiento y a la solución, no es menos cierto que esta dimensión del sistema de reclamaciones y quejas ha de verse completada con una capacidad por parte de los trabajadores de redefinir y adecuar sus roles al contexto.

Además de estudiar la influencia de los enfoques mecanicista y orgánico en la explicación del éxito de un sistema de reclamaciones y quejas, en el modelo también cabe reseñar la presencia de la cultura de la empresa y de los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas como antecedentes de la adopción de sendos enfoques. De forma explícita, en él se incluyen grupos de variables escasamente contemplados en los artículos académicos, tales como la cultura (orientación al mercado y orientación a la innovación) y los objetivos que se quieren conseguir al implantar los sistemas de gestión de reclamaciones y quejas (más defensivos o centrados en resultados comerciales o bien de aprendizaje y mejora). En definitiva, nuestra intención es prestar atención al papel que desempeñan la cultura de la empresa y los objetivos que se persiguen con el sistema de reclamaciones y quejas en el diseño e implantación de los comportamientos organizacionales que hemos caracterizado

bajo la denominación de enfoques mecanicista y orgánico y cómo, en última instancia, a través de estos comportamientos, se mejoran los resultados de la empresa.

En consecuencia, los bloques de variables que se han tenido en cuenta en el modelo han sido los siguientes (véase nuevamente la Figura 2.1): la cultura de la empresa, los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas, el enfoque orgánico, el enfoque mecanicista y los resultados (estos últimos representados especialmente por la justicia percibida en las soluciones de las quejas que plantean los clientes). Las hipótesis que se derivan de las relaciones propuestas entre los bloques de variables señalados se han organizado en seis grupos: el primero (H_I) se ocupa de analizar el impacto de las variables del enfoque mecanicista en la justicia de las soluciones, el segundo (H_{II}) aborda las relaciones entre las variables del enfoque orgánico y la justicia, el tercero (H_{III}) recoge los vínculos de dependencia entre las variables del enfoque orgánico y el mecanicista, el cuarto (H_{IV}) se centra en describir las relaciones entre los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas y las normas del enfoque mecanicista, el quinto (H_V) analiza la posible influencia de estos mismos objetivos sobre las variables del enfoque orgánico y, finalmente, el sexto (H_{VI}) se dedica a estudiar las relaciones entre la cultura de la empresa y los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas.

El modelo planteado se ha contrastado empíricamente sobre una muestra de 140 empresas de fabricación de ámbito nacional, lo que establece una diferencia significativa con la mayoría de los estudios realizados sobre gestión de reclamaciones y quejas en los que la investigación empírica se ha ejecutado sobre empresas de servicios. La razón de la elección realizada por una buena parte de los investigadores se puede atribuir a la propia naturaleza de los servicios, los cuales constituyen un contexto más heterogéneo y susceptible de mayor interacción entre clientes y empresa y, por tanto, más propenso a la normalización de los procesos. Sin embargo, nosotros queríamos avanzar en el estudio de otro tipo de empresas, como son las industrias manufactureras, para examinar la aplicabilidad del modelo en un campo menos favorable.

A continuación, tomando como referencia las aportaciones del modelo propuesto y los bloques de relaciones hipotetizadas, procederemos a establecer las conclusiones más importante que se derivan del contraste del modelo (véase un resumen de las relaciones encontradas significativas y de los signos de estas relaciones en la Figura 5.1. y en la Tabla 5.1) y las principales implicaciones que de ellas se derivan para la gestión.

5.2. Conclusiones del estudio e implicaciones para la dirección

Antes de nada, queremos señalar que, en general, la variable dependiente que tomamos como referencia para establecer las conclusiones es la justicia percibida en la solución. Entre dicha variable y la satisfacción del cliente existe una relación directa significativa, aunque no podemos decir lo mismo al respecto de la variable satisfacción de la empresa. No obstante, sí encontramos efectos indirectos. En otras palabras, la justicia percibida constituye un antecedente de la satisfacción de los clientes y ésta, a su vez, tiene como consecuencia la

satisfacción de la empresa con el sistema de reclamaciones y quejas. De ahí el carácter central que damos a la justicia en el establecimiento de conclusiones.

5.2.1. Enfoque mecanicista y justicia percibida

Sin duda alguna, tanto desde un punto de vista académico como desde la visión de los profesionales de la empresa, hay un consenso en señalar que la función asumida por el enfoque mecanicista en el proceso de gestión de quejas es clave para la consecución de los objetivos de satisfacción de los clientes. Un enfoque que se caracteriza por normalizar los comportamientos de los empleados a la hora de relacionarse con los clientes en los aspectos de procedimiento, de interacción y de resolución de las quejas, es fundamental para lograr un servicio de calidad.

El contraste de las ocho hipótesis relativas a la influencia de las variables del enfoque mecanicista –facilitación, protocolo de tramitación, participación en el proceso, participación en la solución, trato interpersonal, explicación, disculpa y compensación– en la justicia percibida por los clientes nos confirma la existencia de relaciones directas y positivas de la participación del cliente en el proceso y en la solución (normas de procedimiento), de la explicación (normas de comportamiento) y de la disculpa (normas de solución).

La facilitación de la voz del cliente –resultado éste que coincide con el de Davidow (2000)– y el establecimiento de un protocolo de tramitación no ejercen *per se* influencia significativa sobre la justicia percibida. Para explicar la justicia es más importante la participación del cliente en el proceso y en la solución que el mero hecho de dar facilidades para que los clientes presenten sus quejas o procurar una tramitación ágil y estandarizada. No obstante, como se expuso en el capítulo anterior, la posible explicación a esta falta de efecto estriba en las elevadas correlaciones que las cuatro variables de procedimiento mantienen entre sí, y no tanto en la falta de relevancia de la facilitación y del protocolo de tramitación en la determinación del grado de justicia percibida (véase el análisis de comunalidad, concretamente la Tabla 5.3, que aparece en el epígrafe de limitaciones).

Algo similar ocurre con las variables referidas a las normas de comportamiento: trato interpersonal y explicación. Mientras que la explicación tiene una influencia directa destacada en la justicia y en la satisfacción de los clientes, e indirectamente en la satisfacción de la empresa, el trato que brinda el empleado al cliente aparentemente no es un factor relevante. Este resultado contrasta con las conclusiones de algunos estudios que señalan lo contrario (por ejemplo, Blodgett et al., 1997; Estelami, 2000; McCollough et al., 2000). De nuevo, la falta de significación de la β –dado que las correlaciones entre trato y explicación son altas– nos lleva, no tanto a negar la relevancia del trato para la percepción de justicia, sino a señalar que su importancia es menor que la de la variable explicación y también que la influencia de ambas es en cierta medida conjunta. Es decir, un trato amable y empático con el cliente, en el que se le traslade la idea de preocupación por el problema que ha surgido, tiene verdadero sentido durante la explicación de porqué ha ocurrido el fallo y de cómo se le va a dar solución. En otro caso –un trato cordial, pero hueco de contenido– su relevancia para la justicia es prácticamente nula.

Respecto a las normas de resolución, de forma particular destaca la capacidad explicativa de la disculpa, que no solo influye de forma directa en la justicia, sino también de forma indirecta en la satisfacción del cliente y en la satisfacción de la empresa. Éste es un resultado que va en contra de algunas investigaciones que no encontraron tal efecto (por ejemplo, Goodwin y Ross, 1992; Boshoff, 1997; Webster y Sundaram, 1998; Davidow, 2000).

Asimismo, merece comentario el efecto de la compensación en la justicia percibida, que refuta la hipótesis formulada pues dicho efecto ha resultado ser significativo, pero negativo. Es conveniente insistir que el término de compensación utilizado en el contexto de nuestro estudio alude a las indemnizaciones que las empresas pueden otorgar a sus clientes más allá de la solución que hayan aportado, cuando es bastante habitual en la literatura sobre gestión de quejas emplear el concepto de compensación para referirse a los resultados obtenidos por los clientes después de quejarse, es decir, a las distintas formas de solución dadas a las quejas tales como una reparación, devolución, reemplazo, disculpa, etc. La explicación a este hallazgo –influencia negativa de la compensación en la justicia percibida– puede estar en que los clientes perciben las compensaciones como una manera que tienen las empresas de remediar la injusticia que han cometido con ellos, de ahí su decisión de indemnizarles por los daños ocasionados. En consecuencia, que les den una compensación probablemente sea contraproducente y se interprete como un síntoma de que la empresa busca una salida rápida y fácil, es incapaz de encontrar una solución mejor y no va a realizar mayor esfuerzo para evitar que incidentes similares se repitan en el futuro.

Dicho esto nos preguntamos, ¿qué implicaciones se derivan para la gestión empresarial de las conclusiones extraídas al respecto del impacto de las normas de procedimiento, comportamiento y solución en la justicia? A continuación referimos aquellos aspectos relacionados con la normalización del proceso de gestión de las quejas que deben ser tenidos en cuenta para conseguir un buen rendimiento del sistema.

En primer lugar, hemos de señalar que para lograr una gestión eficaz de la cartera de clientes insatisfechos, es decir, para que éstos cambien su percepción y se les aporte una solución que perciban como justa y superior a sus expectativas, los tres tipos de normas son importantes. En este sentido, nuestra recomendación es que en la gestión de la cartera de clientes insatisfechos se cuiden los tres aspectos, es decir, se formalice el procedimiento de presentación de la queja, se formalice el comportamiento de interacción ante los clientes y se establezcan pautas de resolución. Como decían Homburg y Fürst (2007), muchas empresas no normalizan adecuadamente su sistema de reclamaciones y quejas debido a que los mecanismos de defensa de los individuos en contacto con el cliente se transfieren al nivel organizacional. Dicho de otro modo, con demasiada frecuencia las quejas se conciben como un problema embarazoso que, lejos de motivar para buscar la mejor gestión posible, puede provocar una cierta parálisis que impide que en esas empresas se establezcan las pautas, normas y mecanismos necesarios que permitan solucionar con profesionalidad y justicia las reclamaciones de sus clientes. Ante estos casos, lo recomendable es que las empresas tomen conciencia del problema y asuman esta responsabilidad ante los clientes como un reto

que a medio y largo plazo les reportará rendimiento financiero y mejorará su posicionamiento en el mercado.

En particular, cuando se van a normalizar los procedimientos es especialmente necesario que la empresa contemple la participación del cliente en el proceso (por ejemplo, que le dé la oportunidad de explicar claramente su punto de vista sobre el incidente ocasionado) y en la solución (que le consulte sobre posibles formas de reparación). Permitir que los clientes contribuyan a la búsqueda de una solución a sus problemas es algo doblemente beneficioso pues, ayuda a que éstos se sientan más satisfechos más allá de su efecto sobre la justicia percibida –recordamos el efecto directo significativo de esta variable sobre la satisfacción de los clientes-. Además de que involucrar a los clientes en la búsqueda de una solución lógicamente debe conducir a que se encuentre una solución mejor, más acorde con sus necesidades, el mero hecho de dar voz al cliente para que formule sus sugerencias y plantee sus ideas sobre cómo resolver el problema puede ser interpretado como una señal de respeto y consideración valorada positivamente incluso aunque la solución finalmente adoptada no haya sido del todo justa.

En cambio, una empresa no conseguirá restaurar el servicio al cliente si se limita a facilitar la presentación y tramitación de las quejas, lo que no es lo mismo que decir que estas dimensiones del procedimiento de gestión no sean relevantes. Lo son, porque es excepcional que la empresa normalice la participación del cliente en el proceso y en la solución sin haber dado facilidades para la presentación de la queja ni haber establecido protocolos para una tramitación más ágil. En todo caso, aunque la facilitación resulte una de las variables menos determinantes de la justicia, hay que señalar que puede influir en el número de quejas presentadas. Es decir, incrementando las facilidades para presentar una reclamación, la empresa puede llegar a identificar a un número mayor de clientes insatisfechos y restaurar el fallo. Obsérvese que, si bien la facilitación por sí misma no es razón para que el cliente se considere justamente atendido, lo que por otro lado parece obvio, sí es fundamental –una condición necesaria– para identificar a los clientes insatisfechos y, así, tener la oportunidad de convertirlos en satisfechos. En consecuencia, aconsejamos a las empresas que adopten una actitud activa y consideren como parte de su responsabilidad allanar el camino al cliente cuando quiere dar a conocer su disconformidad.

Respecto a las normas de comportamiento, recomendamos a las empresas que cuiden el trato al cliente y le expliquen la razón del fallo. Es decir, que establezcan pautas de comportamiento para que reciba una explicación, dada con amabilidad y empatía, al incidente surgido. Recordemos, además, que la explicación, al igual que sucedía con la participación del cliente en la solución, también se relaciona directamente con la satisfacción, lo que pone de manifiesto que, incluso aunque la solución finalmente propuesta no sea totalmente justa ante los ojos del cliente, éste sí aprecia positivamente la transparencia que la empresa demuestra cuando se esfuerza por explicar las causas del problema de manera clara y diáfana y con un lenguaje comprensible. Dicho de otro modo, el cliente puede llegar a aceptar una solución no del todo justa si antes se le ha tenido en cuenta y recibe explicaciones razonadas del porqué del incidente y de la solución que propone la empresa.

Finalmente, la disculpa o reconocimiento del error cuando éste ha ocurrido, parece una norma de resolución ineludible para lograr la conformidad del cliente. En cambio, con carácter general, no parece recomendable establecer una compensación económica como forma de resolver las quejas, ya que no sirve para que el cliente se sienta justamente tratado y recupere su confianza. Más bien puede suceder lo contrario, ya que es una acción que el cliente quizás interprete de manera desfavorable, más como una salida poco profesional e incluso una especie de intento de soborno para resarcirle por el incidente que como una solución equitativa y honesta por parte de la empresa.

5.2.2. Enfoque orgánico y justicia percibida

Buena parte de las investigaciones sobre manejo de las reclamaciones y quejas aluden a la necesidad de potenciar el papel de los empleados en los procesos de resolución de conflictos con los clientes. Un personal de atención al cliente formado, con capacidad de decisión y dotado de comportamientos altruistas puede contribuir a una gestión eficaz de las reclamaciones. Con carácter general, en nuestra investigación planteamos que la formación, el empoderamiento o capacidad de decisión y las conductas extra-rol de los empleados son factores que deben favorecer una mayor percepción de justicia por parte de los clientes.

Los resultados obtenidos del contraste de las hipótesis planteadas indican que ni la formación ni la capacidad de decisión tienen un impacto directo en la justicia percibida. Tan sólo las conductas extra-rol parecen mostrar una influencia significativa, aunque débil, en la percepción de justicia en las soluciones de las quejas. En principio, estos resultados se distancian de los hallazgos de Homburg y Fürst (2005) que sí encontraron influencia directa y significativa del enfoque orgánico sobre la justicia procedimental, distributiva e interactiva.

No obstante, si nuestra propuesta hubiera sido coincidente con la Homburg y Fürst (2005), también habiéramos obtenido tales efectos. La ausencia de los mismos se debe a la inclusión de relaciones causales entre los enfoques mecanicista y orgánico. En nuestro modelo proponemos que las variables del enfoque orgánico (todas o alguna de ellas) tienen un impacto directo y positivo sobre las variables trato, explicación y disculpa. Los resultados del contraste de las correspondientes hipótesis apuntan a la significación de una buena parte de las mismas. Particularmente, una vez incluidas las relaciones de causalidad a las que antes nos referimos, se observa que tanto la formación como las conductas extra-rol tienen un efecto sobre la justicia de las soluciones. No ocurre así con la capacidad de decisión para la que, a diferencia de lo que encuentran Chebat y Kollias (2000), que indican que afecta positivamente a la auto-eficacia y adaptabilidad de los empleados, nosotros no encontramos relación con los resultados del sistema.

Ante estas evidencias, parece razonable concluir que el enfoque mecanicista canaliza el efecto del enfoque orgánico potenciando las actividades de recuperación de clientes o, de otra forma, el enfoque orgánico es un antecedente del buen uso de las normas de comportamiento y solución prescritas por la empresa y, por tanto, su adopción es positiva y contribuye a una mayor eficiencia del sistema de reclamaciones y quejas.

Desde una óptica empresarial, ¿qué nos sugieren las relaciones encontradas entre el enfoque orgánico y la justicia de la solución?

Como ya hemos señalado, configurar eficientemente el sistema de reclamaciones y quejas es una cuestión de vital importancia para las empresas, sobre todo si desean transformar esta herramienta en un elemento diferenciador frente a la competencia. Para ello es fundamental el papel de los recursos humanos. En concreto, recomendamos a las empresas que den prioridad a la formación de los empleados en materia de gestión de quejas y que fomenten e impulsen las conductas extra-rol. En persecución de un resultado óptimo, un personal formado y motivado es esencial, ya que esta característica del equipo humano propicia una mayor comprensión y aceptación y una aplicación más efectiva de las normas de comportamiento –trato y explicación– y las normas de solución –disculpa y compensación– establecidas por la empresa.

En suma, a modo de conclusión global de este apartado y del anterior, recomendamos a las empresas que apuesten por ambos enfoques, tanto por el enfoque mecanicista o de factores duros como por el enfoque orgánico o de factores blandos, porque su concurrencia conjunta mejora el nivel de justicia que percibirán los clientes.

5.2.3. Objetivos y diseño del sistema de reclamaciones y quejas

Respecto a los objetivos del sistema de reclamaciones y quejas, debemos resaltar su influencia en la configuración de dicho sistema tanto en las variables del enfoque mecanicista como en las del orgánico. Concretamente, los objetivos comerciales o defensivos inciden sobre el conjunto de las normas de procedimiento, de comportamiento y de resolución de quejas, con la excepción de la facilitación y la compensación. Sin embargo, esta clase de objetivos no parece ejercer efecto sobre las variables del enfoque orgánico. Las empresas preocupadas por restaurar el servicio al cliente y evitar su pérdida, preferentemente enfocan su trabajo hacia el establecimiento de rutinas de restauración (protocolos de tramitación, participación en el proceso, participación en la solución, explicación, disculpa, etc.), es decir, encaminan el sistema de reclamaciones y quejas hacia un comportamiento estandarizado, intra-rol, donde prima la adopción de acciones correctoras lo más rápidamente posible y las demostraciones de amabilidad y cortesía ante los clientes (Gielis et al., 2013). Sin embargo, no están preocupadas prioritariamente por la gestión del personal, del que quizás simplemente se espera que cumpla las normas establecidas, sin que se vea estrictamente necesario que este personal se sienta motivado y verdaderamente comprometido con su trabajo.

Los objetivos de mejora condicionan la configuración del sistema de reclamaciones y quejas de manera muy diferente. Como los comerciales, los objetivos de mejora también influyen en las variables del enfoque mecanicista, en las normas de procedimiento y de resolución –no así en las de comportamiento-. Sin embargo, a diferencia de los objetivos comerciales, que acabamos de decir que no se relacionan con ninguno de los componentes del enfoque orgánico, cuanta más importancia se dé a los objetivos de mejora, mayor será la preocupación de la empresa por la formación y empoderamiento de su equipo de personas y

por el desarrollo entre los miembros de este equipo de conductas extra-rol. Observamos, pues, que la determinación de utilizar las quejas como vehículo para el aprendizaje organizacional y la identificación de oportunidades de mejora, incide en la capacitación de los recursos humanos y en la predisposición de éstos hacia conductas que van más allá del camino prefijado por la empresa.

Por todo lo dicho, con relación a la fijación de objetivos, recomendamos a las empresas que muestren cierta amplitud de miras y ambición cuando diseñan su sistema de reclamaciones y quejas. Esto supone que no sólo deben intentar restaurar la satisfacción del cliente, sino que, han de plantearse aprovechar el sistema de reclamaciones y quejas para mejorar. Es el interés por superarse lo que contribuye a explotar los efectos positivos de una política adecuada de gestión de personal.

Además, cabe pensar en la existencia de algún efecto adicional a los planteados en nuestro modelo y que pudiera reforzar la importancia del impacto de los objetivos de mejora sobre el enfoque orgánico. Por ejemplo, con el fin de lograr la satisfacción del cliente, la empresa podría utilizar la valiosa información que trasladan los trabajadores, a los que se les ha inculcado aprender de los errores cometidos, para introducir mejoras en los productos que eviten situaciones futuras de fallo. Aunque sobre esta recomendación hemos de ser más cautelosos porque el modelo no introduce como variable dependiente “aprendizaje e introducción de mejoras en la empresa derivadas de un buen funcionamiento del sistema de reclamaciones y quejas” y, por tanto, no podemos confirmar que este efecto exista.

5.2.4. Cultura de la empresa y diseño del sistema de reclamaciones y quejas

En el intento por explicar los antecedentes de la adopción de los enfoques mecanicista y orgánico del sistema de reclamaciones y quejas de la empresa, fuimos hacia atrás en la cadena causal de nuestro modelo y establecimos la relevancia de los objetivos. Retrotrayéndonos aún más, identificamos la cultura de la empresa como fundamental para explicar la fijación de determinados objetivos.

Sea cual sea la perspectiva con la que se defina la cultura, está plenamente aceptado en la literatura que representa un conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización y es un factor determinante del comportamiento de los empleados (Schwartz y Davis, 1981) y de los resultados de la empresa. El camino hacia el éxito en el diseño de un sistema de reclamaciones y quejas se inicia con la adopción de determinados valores o pautas de comportamiento en la organización. En nuestro trabajo, hemos considerado que la orientación al mercado y la orientación a la innovación son influencias fundamentales en el diseño de un sistema de reclamaciones y quejas.

Este planteamiento nos llevó a proponer las hipótesis relativas a la influencia de la orientación al mercado en los objetivos tanto los de corte más comercial como los que tienen una visión más estratégica de aprendizaje. Los resultados obtenidos corroboran tales hipótesis, poniendo de manifiesto la importancia de la orientación empresarial al mercado. Adoptar esta filosofía de gestión contribuye a establecer unos objetivos más definidos y ambiciosos tanto comerciales como de mejora, lo que, como también se ha visto, incide a su vez en el diseño

de un sistema eficiente de reclamaciones y quejas que finalmente se traslada a una mayor percepción de justicia.

Además de la verificación de las hipótesis propuestas, es decir, más allá de la importancia de la orientación al mercado para plantear objetivos más ambiciosos, encontramos efectos significativos de la orientación al mercado en las variables del enfoque orgánico, en la satisfacción del cliente y en la satisfacción de la empresa. Queda sobre estas variables un efecto no explicado por la fijación de objetivos que nos permite constatar la importancia de la adopción de una cultura de orientación al mercado, conclusión por otra parte nada sorprendente desde una óptica de marketing, ya que esta disciplina viene insistiendo desde hace un par de décadas en la trascendencia de la orientación al mercado como filosofía de empresa.

Con respecto a la orientación a la innovación, se propuso una única hipótesis en la que se conjeturaba la existencia de un efecto en los objetivos de mejora del sistema de reclamaciones y quejas. Dicha hipótesis fue confirmada, lo que nos lleva a concluir que una mayor preocupación por la innovación favorece que se conciba el sistema de reclamaciones y quejas con un instrumento estratégico que debe contribuir a que la empresa aprenda de sus errores e identifique oportunidades de mejora y, por esta vía, incrementa la eficiencia del sistema.

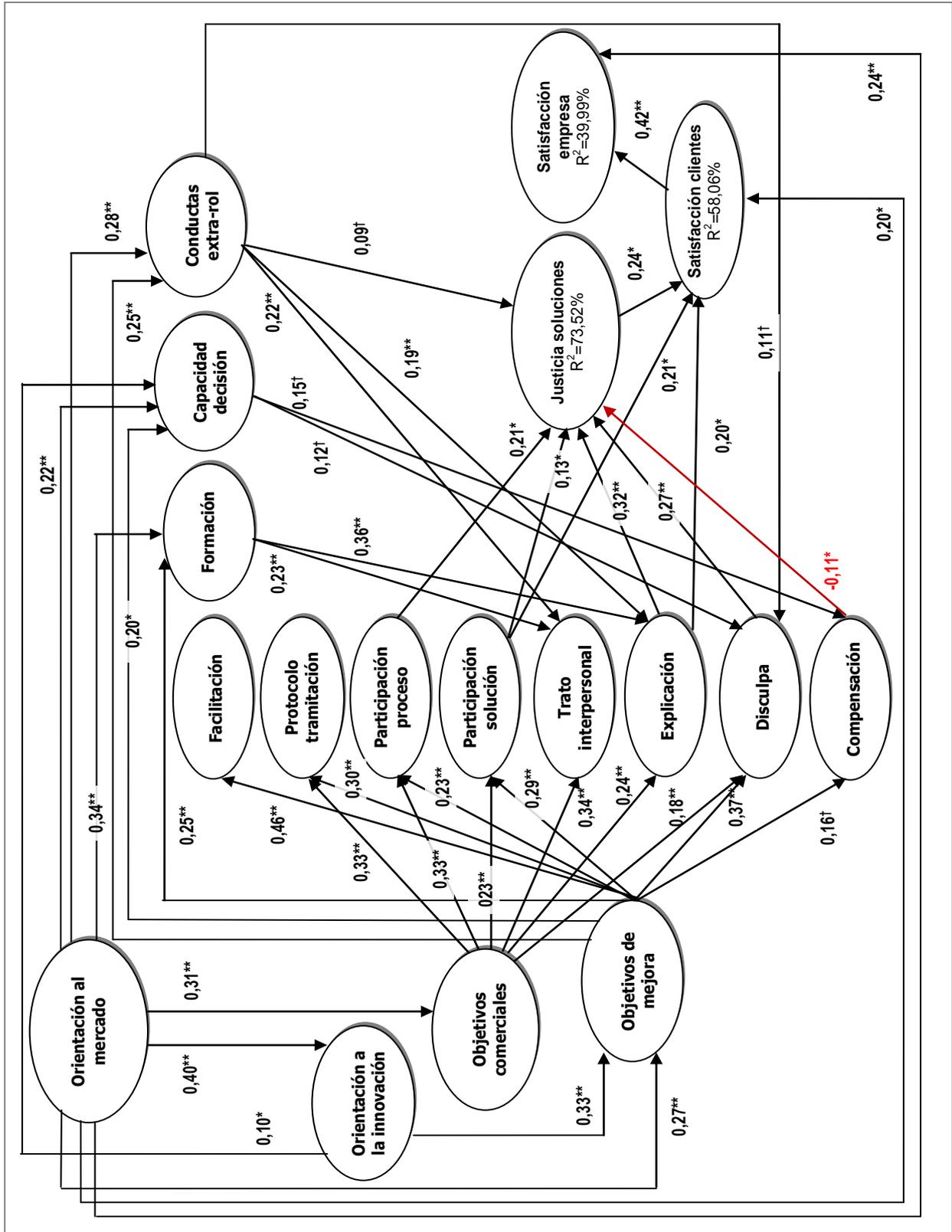
Tras constatar la influencia de la cultura, nos preguntamos ¿qué implicaciones se derivan para la gestión de la empresa?.

En general, se ha considerado fundamental para encauzar las organizaciones hacia posiciones competitivas la adopción de las culturas de orientación al mercado y a la innovación. A tenor de nuestros resultados, esto también se observa para el caso de los sistemas de reclamaciones y quejas. Puesto que la importancia de la cultura de la empresa en el proceso de gestión de las quejas comienza manifestándose en la fijación de objetivos, tanto comerciales como de mejora, y a partir de allí se extiende a la gestión eficiente de la recuperación de clientes, no nos queda sino recomendar a las empresas que impregnen su organización de valores relacionados con la atención al cliente y a la mejora. De ahí que, desde la perspectiva de la dirección de la empresa, nos inclinamos por recomendarlas que cultiven tanto la orientación al mercado como la orientación a la innovación porque de ellas se nutre el sistema de reclamaciones y quejas para mejorar sus procesos y la calidad de los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

Tabla 5.1
Relaciones significativas directas y de control del modelo estructural

VARIABLES EXPLICATIVAS	VARIABLES DEPENDIENTES																
	OR. MERC.	OR. INNOV.	OBJ. COM.	OBJ. MEJ.	FORM.	CAP. DECI.	EXTRA-ROL	FACIL.	PROT. TRAM.	PART. PROC.	PART. SOL.	TRATO	EXPLIC.	DISCUL.COMPE.	JUST. SOLUC.	SAT. CLIENT.	SAT. EMPE.
OR. MERC.	+		H _{VI.1a:} +	H _{VI.1b:} +	+	+	+									+	+
OR. INNOV.				H _{VI.2:} +		+											
OBJ. COMERC.									H _{IV.1b:} +	H _{IV.1c:} +	H _{IV.1d:} +	H _{IV.1e:} +	H _{IV.1f:} +	H _{IV.1g:} +			
OBJ. MEJORA					H _{IV.2a:} +	H _{IV.2c:} +	H _{IV.2a:} +	H _{IV.2b:} +	H _{IV.2b:} +	H _{IV.2c:} +	H _{IV.2d:} +			H _{IV.2g:} +	H _{IV.2h:} +		
FORMAC.												H _{III.1a:} +	H _{III.1b:} +				
CAP. DECIS.														H _{II.2a:} +	H _{II.2b:} +		
EXTRA-ROL												H _{III.3a:} +	H _{III.3b:} +	H _{III.3c:} +	H _{II.3:} +		
FACILITAC.																	
PROT. TRAM.																	
PART. PROC.															H _{I.3:} +		
PART. SOLUC.															H _{I.4:} +	+	
TRATO																	
EXPLICACIÓN																H _{I.6:} +	+
DISCULPA																H _{I.7:} +	
COMPENSAC.																H _{I.8:} -	
JUST. SOLUC.																	
SAT. CLIENT.																	+

Figura 5.1
Relaciones significativas directas y de control del modelo estructural



5.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

A pesar de nuestros esfuerzos por desarrollar un estudio que tuviera unas contribuciones relevantes, lo cierto es que no podemos obviar la existencia de algunas limitaciones que atañen a la investigación realizada. A continuación detallamos las más importantes, refiriéndonos consecutivamente a las relacionadas con el modelo hipotetizado, con la forma de recogida de información, con el tamaño de la muestra y con la metodología utilizada para dictaminar sobre el cumplimiento o no de las hipótesis. En paralelo, tomando como punto de partida las limitaciones del presente trabajo y considerando ciertas cuestiones detectadas durante el proceso de revisión de la literatura y durante el desarrollo de la investigación, estableceremos también un conjunto de propuestas de trabajo a modo de futuras líneas de investigación.

Relacionadas con el modelo

El modelo sujeto a contraste empírico pretendía ofrecer una visión holística y ser lo más completo posible, especialmente en lo relativo a la inclusión de los componentes que definen el diseño del sistema de reclamaciones y quejas, tanto los propuestos desde el enfoque mecanicista como los que se sugieren desde el enfoque orgánico. Sin embargo, el amplio número de constructos considerados en nuestro modelo, unido a la necesidad de que fuera manejable, ha supuesto la omisión de ciertas variables situacionales o contingentes. No hemos podido tener en cuenta el papel que en la configuración del sistema o en los resultados puede jugar el tipo de problemas por los que los clientes plantean sus quejas, la gravedad y la variabilidad de los mismos, el tipo de producto a los que afectan, la atribución de responsabilidad o la intensidad en la relación comercial entre el cliente y el proveedor, por poner algunos ejemplos. Estas variables podrían tener un efecto moderador sobre las relaciones propuestas y, por tanto, su ausencia cabe ser señalada como una limitación a la hora de extraer conclusiones. Por la misma razón –no incrementar la complejidad del modelo– tampoco se han planteado los posibles efectos de interacción entre las variables de los enfoques mecanicista y orgánico, efectos que teóricamente cabe proponer.

Esta limitación enlaza directamente con la propuesta como línea futura de investigación de la consideración de las interacciones, es decir, las sinergias y trade-offs que pueden darse entre algunas de las variables presentes en nuestro modelo. En esta línea ya hemos comenzado a trabajar y estamos estudiando el posible impacto de las variables del enfoque orgánico en la relación entre el enfoque mecanicista y los resultados. Concretamente, en el trabajo que estamos elaborando encontramos que las conductas extra-rol son un antecedente del uso de determinadas normas, aunque también moderan negativamente la relación entre tales normas y la justicia percibida (S.Phabmixay et al., 2015). En otras palabras, el efecto de las conductas extra-rol sobre el resultado es más complejo del inicialmente planteado.

Además, consideramos relevante analizar el efecto moderador de algunas de las variables antes citadas, especialmente de aquellas que sí hemos medido en nuestra recogida de datos. Como se puede ver en el Anexo 3, el cuestionario contiene preguntas acerca de los motivos de las reclamaciones, el tipo de mercado (de consumo o industrial) en que se compite o el

uso de los canales interactivos para la recepción y resolución de quejas, variables que podrían intensificar o reducir el impacto de algunas de las relaciones encontradas, o que permitirían identificar efectos no hallados que ayudarían a explicar de manera más completa todos los entresijos que conducen a una gestión de reclamaciones más exitosa.

Estrechamente relacionada con esta consideración, es evidente que el desarrollo de Internet y las redes sociales ha transformado radicalmente la manera en que empresas y clientes interactúan, ganando estos últimos un enorme poder, pues están mucho mejor informados y sus quejas pueden tener mucho más alcance y resonancia, lo que les faculta para exigir respuestas certeras e inmediatas por parte de las empresas. Pero este monumental reto al que prácticamente cualquier compañía se enfrenta en la gestión de reclamaciones, especialmente cuando se compite en mercados de consumo, también viene acompañada de las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y los canales interactivos de contacto con los clientes. Al igual que cualquier consumidor con un móvil conectado a Internet hoy en día goza de mucho poder gracias a la amplificación que sus mensajes de queja pueden tener, las empresas disponen de sistemas y herramientas tecnológicas que permiten conocer al cliente con un grado de detalle inimaginable hasta hace bien poco (Day, 2011). El enfoque mecanicista se topaba con la tozuda realidad de trabajar con personas (tanto los agentes de la empresa como los clientes a quienes hay que atender) que están sometidas a emociones y cuyo comportamiento es enormemente complejo e imprevisible. Establecer normas y mecanizar procesos sería más sencillo si, en vez de seres humanos, fuéramos máquinas o robots. No obstante, los avances tecnológicos ofrecen posibilidades para que muchas de las tareas y actividades de atención al cliente que antes era inconcebible que pudieran realizarse sin el concurso de personas, hoy puedan llevarse a cabo de forma completamente automatizada. Ésta sería la máxima expresión del enfoque mecanicista. Con esta reflexión no pretendemos afirmar que el enfoque orgánico pueda dejar de ser relevante, nada más lejos de nuestra intención; simplemente queremos señalar la necesidad de revisar con profundidad las cuestiones y relaciones investigadas en esta tesis a la luz de los nuevos retos y oportunidades que han surgido con la revolución que ha supuesto Internet.

Estudios recientes, como el de Ma et al. (2015), sugieren la necesidad de ahondar en la comprensión de la voz del cliente en las redes sociales al tiempo que se investigan los efectos de la participación de las empresas en estos medios de comunicación social. En particular, sus hallazgos indican que las intervenciones por parte de las organizaciones son más eficaces si se realizan en base al tipo de relaciones que los clientes mantienen con las empresas –negativas, neutrales o positivas–, dado que su comportamiento de queja es diferente en cada caso. Además, cuando una empresa decide responder a una queja en la red ha de ser consciente que provocará mayores expectativas en el cliente, lo que probablemente se traducirá incluso en más quejas.

Relacionadas con la recogida de información

Otra limitación del trabajo que no podemos pasar por alto está relacionada con la forma de recogida de información. La medición de las variables del modelo se ha hecho utilizando un

único informante: el directivo de la empresa con responsabilidad sobre las cuestiones relacionadas con la gestión de las reclamaciones y quejas. La utilización de múltiples informantes, por ejemplo, otros miembros de la empresa como podrían ser los propios empleados (para medir las variables de formación, capacidad de decisión o comportamiento extra-rol), así como los clientes (especialmente para la medición de su grado de satisfacción), es lo deseable para evitar sesgos de método común. Con todo, las dificultades que hemos tenido para conseguir los 140 cuestionarios utilizados en nuestro trabajo recogiendo datos de un único informante nos hicieron desistir de la idea de buscar múltiples informantes en cada empresa.

A pesar de los inconvenientes inherentes a la medición mediante un único informante –por ejemplo, posibles errores en la información derivados de la posición que este ocupa (Philips, 1981)–, algunos autores defienden que la información proporcionada por tal persona puede ser fiable y válida si ésta posee un alto conocimiento del fenómeno (Weiss y Heide, 1993). En todo caso, como señalan Avolio et al. (1991) y Gupta y Beehr (1982) después de reconocer que los estudios que utilizan una metodología basada en un único informante pueden estar sesgados por interrelaciones artificialmente altas derivadas de la intención de transmitir una impresión positiva (o negativa), la asunción de que los datos procedentes de una única fuente son menos válidos que los procedentes de múltiples fuentes es excesivamente simplista.

Aunque no es nuestra intención descartar totalmente la existencia de sesgos de método común derivados de esta limitación, lo cierto es que en nuestros datos no se encuentran evidencias de su presencia. Concretamente, se constata que existe validez discriminante entre los constructos y correlaciones generalmente moderadas entre ellos. Además, en el diseño del cuestionario se siguieron ciertas recomendaciones para reducir a priori el riesgo de que se dieran sesgos de respuesta y también se aplicó el test de un factor de Harman (Podsakoff et al., 2003) que no reveló problemas: los resultados del análisis factorial exploratorio realizado sobre las variables del estudio mostraron que existen 14 factores con un autovalor superior a 1 y que el primer factor explica únicamente el 34,0% de la varianza total.

Al hilo de esta limitación, nos surge la pregunta de si los clientes realmente encuentran que las variables menos trascendentales a la hora de dictaminar sobre la justicia percibida o establecer su grado de satisfacción son las denominadas “facilitación”, “protocolo de tramitación” y “compensación”. Futuros trabajos de investigación realizados desde la perspectiva del consumidor podrían testar si la importancia atribuida por los clientes a las variables que utilizamos para caracterizar el sistema de reclamaciones y quejas de la empresa coincide con la obtenida en este trabajo.

Relacionadas con el tamaño de la muestra

Recordemos que para el contraste del modelo hipotetizado se había tomado como universo de población un conjunto de empresas de fabricación españolas con 50 o más trabajadores de las que desconocíamos qué número exacto tenía externalizada en su mayor parte la gestión de las reclamaciones y quejas. Dada tal restricción, resulta un tanto complicado

determinar la tasa de respuestas efectiva, así como medir la representatividad de la muestra obtenida de 140 empresas. No obstante, hemos de señalar que, aun cuando las 2.536 empresas no sean realmente integrantes de la población, es muy probable que la tasa de respuestas sea baja.

A favor de la representatividad, hemos de señalar que la muestra es muy similar a la población en cuanto al tipo de sector y tamaño. No obstante, no podemos descartar que, pese a respetarse esta proporcionalidad, exista un sesgo de autoselección. Cabe la posibilidad de que dentro de cada sector y tamaño hayan contestado las que mejor gestionan el proceso, puesto que observamos que las puntuaciones medias de la mayoría de las variables son muy elevadas.

Pero incluso aunque no hubiera ninguna duda de que la muestra es representativa, sería aconsejable contar con un número de observaciones superior a las 140 de que disponemos para tener una mayor certeza de que las estimaciones son correctas y no están sesgadas. Autores como Chin y Newsted (1999), Reinartz et al. (2009) o Hair et al. (2014) advierten que, dado que PLS opera con las sumas ponderadas de variables observadas que pueden incorporar error de medida, los valores estimados pueden ser inconsistentes si el tamaño muestral no es grande o hay pocos indicadores por constructo. Además, aumentar el tamaño de la muestra haría más factible el estudio de los efectos moderadores comentados anteriormente, ya que esto influiría positivamente en el poder estadístico de la prueba.

Relacionadas con la metodología

En cuanto a la metodología utilizada para dar por verificadas o refutadas las hipótesis, la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales aplicando PLS, hemos de recordar la limitación que planteábamos en el capítulo 4 relativa al uso exclusivo de los coeficientes β para interpretar los resultados. Ésta es una práctica habitual en la inmensa mayoría de estudios basados en regresiones y que, lógicamente, también se extiende a PLS. Respondiendo a la denuncia de algunos investigadores (por ejemplo, Nathans et al., 2012; Kraha et al., 2012; Nathans et al., 2013) sobre el riesgo de usar únicamente tal estadístico cuando las variables predictoras están altamente correlacionadas, para futuros trabajos nos planteamos realizar un análisis de comunalidad que nos ayude a introducir comentarios más precisos sobre las relaciones testadas.

A modo de ilustración de la aportación que tal análisis puede suponer, a continuación mostramos los resultados del mismo realizados en R con el paquete "Yhat" (Nimon et al., 2013) para las cuatro variables de las normas de procedimiento (facilitación, protocolo de tramitación, participación proceso y participación solución). Como se puede ver en la Tabla 5.2, el referido análisis descompone el R^2 de la variable dependiente, en este caso la justicia de las soluciones, en efectos únicos y comunes de las variables independientes. Los efectos únicos muestran cuánta varianza es explicada por una única variable predictora y los efectos comunes indican la varianza común a un grupo de variables. La varianza total explicada por las cuatro variables de procedimiento es de un 58,8% (nótese que coincide con el total de los coeficientes de comunalidad). De esta varianza, un 13,2% se asocia a los efectos únicos,

15,4% a los efectos comunes de primer orden, un 17,0% a los de segundo orden y un 13,2% a los de tercer orden. Es decir, un 45,6% del 58,8% total explicado, lo que representa un 77,6% de la varianza explicada por las cuatro variables del bloque de normas de procedimiento, corresponde a los efectos comunes.

Tabla 5.2.
Coeficientes de comunalidad

Tipo de varianza	Variables	Coeficiente de comunalidad	Total
Única	Facilitación	0,001	0,14
Única	Protocolo tramitación	0,022	3,78
Única	Participación proceso	0,091	15,49
Única	Participación solución	0,018	2,97
Común	Facilitación y protocolo de tramitación	0,001	0,20
Común	Facilitación y participación proceso	0,015	2,62
Común	Facilitación y participación solución	0,001	0,20
Común	Protocolo tramitación y participación proceso	0,093	15,75
Común	Protocolo tramitación y participación solución	0,013	2,25
Común	Participación proceso y participación solución	0,031	5,22
Común	Facilitación, protocolo tramitación y participación proceso	0,041	7,03
Común	Facilitación, protocolo tramitación y participación solución	0,002	0,33
Común	Facilitación, participación proceso y participación solución	0,015	2,49
Común	Protocolo, participación proceso y participación solución	0,112	19,07
Común	Facilitación, protocolo, participación proceso y participación solución	0,132	22,44
TOTAL		0,588	100,00

Otro tipo de output que ofrece el análisis de comunalidad es un valor para la explicación única y otro para la explicación común de cada variable predictora (Tabla 5.3). Si comparamos los resultados con los valores de β que se pueden ver en la Tabla 4.7 –facilitación: -0,01; protocolo de tramitación: -0,04; participación en el proceso: 0,21; y participación en la solución 0,13–, constatamos que la capacidad explicativa del protocolo de tramitación supera a la de la participación en la solución, pese a que esta última variable sí tiene un efecto significativo en la justicia de las soluciones que refleja su mayor capacidad predictiva.

Tabla 5.3.
Varianza única y común de cada variable

	Única	Común	Total
Facilitación	0,001	0,208	0,209
Protocolo tramitación	0,022	0,395	0,417
Participación proceso	0,091	0,439	0,530
Participación solución	0,018	0,306	0,323

En definitiva, la estimación de nuestro modelo explicativo de las relaciones entre los antecedentes, las dimensiones del sistema de reclamaciones y quejas y sus resultados topa

con el problema de utilizar exclusivamente la β para establecer conclusiones. Un análisis de comunalidad reposado nos ayudará a revisar con rigor nuestras propuestas y profundizar en el conocimiento de las relaciones existentes entre las variables del modelo.

Bibliografía

Bibliografía

- ADAMS, J.S. (1965): "Inequity in social exchange". En L. Berkowitz (Edit.), *Advances in experimental social psychology*. Nueva York: Academic Press. Vol. 2, 267-299.
- ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I., VÁZQUEZ-CASIELLES, R., y M.L. SANTOS-VIJANDE (2001). "El concepto de orientación al mercado: perspectivas, Modelos y Dimensiones de Análisis". *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)*, (245), 1-29.
- AMBROSE, M., R.L. HESS y S. GANESAN (2007): "The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 21-36.
- ANDREASSEN, T.W. (2000): "Antecedents to Satisfaction With Service Recovery". *European Journal of Marketing*, 34 (1-2), 156-75.
- ARMSTRONG, J.S. y T.S. OVERTON (1977): Estimating no response bias in mail survey. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-403.
- AVOLIO, B.J., F.J. YAMMARINO y B.M. BASS (1991): "Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue". *Journal of Management*, 17(3), 571-587.
- BAGOZZI, R.P. (1994): "Structural equation models in marketing research: Basic principles". En R.P. Bagozzi (Ed.): *Principles of Marketing Research*, Blackwell, Oxford, 317-385.
- BARCLAY, D., C. HIGGINS y R. THOMPSON (1995): "The Partial Least Squares (PLS) approach to casual modeling: Personal computer adoption and use as an illustration". *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, Vol. 2, núm. 2, 285-309.
- BAUMGARTNER, H. y C. HOMBURG (1996): "Applications of structural equation modeling in marketing and customer research: A review". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, 139-161.
- BENDALL-LYON, D. y T.L. POWERS (2001): "The role of complaint management in the service recovery process". *Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 27(5), 278-286.
- BERRY, L. L. (1995). *On great service: A framework for action*. New York: Free.
- BETTENCOURT, L.A. y S.W. BROWN (1997): "Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors". *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- BETTENCOURT, L.A., K.P. GWINNER y M.L. MEUTER (2001): "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 29-41.

- BIES, R.J. y J.S. MOAG (1986): "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness". *Research Oil Negotiations in Organizations*, 1, Roy J. Lewicki, Max H. Bazerman, and Blair H. Sheppard, eds. Greenwich, CT: JAI Press, 43-55.
- BIES, R.J. y D.L. SHAPIRO (1987): "Interactional fairness judgments: The influence of causal Accounts", *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- BITNER, M.J., B.H. BOOMS y M.S. TETREAULT (1990): "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents". *Journal of Marketing*, 54 (January), 71-84.
- BLODGETT, J.G., D.H. GRANBOIS y R.G. WALTERS (1993): "The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions". *Journal of Retailing*, 69(4), 399-428.
- BLODGETT, J.G., D.J. HILL y S.S. TAX (1997): "The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior", *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- BOLLEN, K. y R. LENNOX (1991): "Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective". *Psychological Bulletin*, Vol. 110, núm. 2, 305-314.
- BOSHOFF, C. (1997): "An experimental study of service recovery options", *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110-30.
- BOSHOFF, C. y J. LEONG (1998): "Empowerment, Attribution and Apologising as Dimensions of Service Recovery: An Experimental Study", *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1), 24-47.
- BOSHOFF, C. y G. STAUDE (2003): "Satisfaction with service recovery: Its measurement and its outcomes". *South African Journal of Business Management*, 34 (3), 9-16.
- BOWEN, D.E. y E.E. LAWLER (1992): "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When". *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- BOYD, B.K., S. GOVE y M.A. HITT (2005): "Construct measurement in strategic management research: illusion or reality?". *Strategic Management Journal*, 26, 239-257.
- BRETT, J. M. (1986): "Commentary on Procedural Justice Papers". En *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1, Roy Lewicki, Max Bazerman, and Blair Sheppard, eds. Greenwich, CT: JAI Press, 81-90.
- BROWN, T.J., G.A. CHURCILL Jr. y J.P. PETER (1993): "Improving the Measurement of Service Quality". *Journal of Retailing*, 69 (Spring), 127-139.
- BROWN, S.P. y R.A. PETERSON (1993): "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects". *Journal of Marketing Research*, 30, (1), 63-77.
- BURNS, T. y G.M. STALKER (1961): *The management of innovation*. London: Tavistock.
- BUZZEL, R.D. (2004): "The PIMS program of strategy research. A retrospective appraisal". *Journal of Business Research*, Vol. 57 (May), 478-483.

- BYRNE, B.M. (1998): *Structural Equation Modeling with LISREL, PRESLIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, New Jersey, EE.UU.
- BYRNE, B.M. (2001): *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, New Jersey, EE.UU.
- CENFETELLI, R.T. y G. BASSELIER (2009): "Interpretation of formative measurement in information systems research. *MISQ*, 33 (4), 689-707.
- CHAN, K.W. y W. LAM (2011): "The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: examining the underlying motivation and workload mechanisms". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 609-628.
- CHAN, F. y W. WAN (2011): "Bayesian approach to analyzing longitudinal bivariate binary data with informative dropout". *Computational Statistics*, Springer, vol. 26 (1), 121-144, March.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts.
- CHEBAT, J. C. y P. KOLLIAS (2000) : "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations". *Journal of Service Research*, 3 (1), 66-81.
- CHIN, W.W. (1998a): "Issues and opinion on structural equation modeling". *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 22, núm. 1, March, 7-15.
- CHIN, W.W. (1998b): "The Partial Least Squares approach to Structural Equation Modeling". En G.A. Marcoulides (Ed.): *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Publisher, Mahwah, NJ, 295-336.
- CHIN, W.W. y P.R. NEWSTED (1999): "Structural Equation Modeling analysis with small samples using Partial Least Squares". En R.H. Hoyle (Ed.): *Statistical Strategies for Small Sample Research*". Sage Publications, EE.UU., 307-341.
- CHIN, W.W. (2010): *How to write up and report PLS analyses*. In Handbook of partial least squares (pp. 655-690). Springer Berlin Heidelberg.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, núm. 1, 64-73.
- CHURCHILL, G. y C. SURPRENANT (1982): "An investigation into the determinants of customer satisfaction". *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.
- CONGER, J. A. y R.N. KANUNGO (1988): "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13 (July), 471-82.
- CONLON, D.E. y N.M. MURRAY (1996): "Customer perceptions of corporate responses to product complaints: the role of explanations", *Academy of Management Journal*, 39(4), 1040-1056.

- DAVIDOW, M. (2000): "The bottom line impact of organizational responses to customer complaints", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(4), 473-490.
- DAVIDOW, M. (2003): "Organizational responses to customer complaints: what works and what doesn't", *Journal of Service Research*, 5(3), 225-250.
- DAVIDOW, M. y J. LEIGH (1998): "The Effects of Organizational Complaint Responses on Consumer Satisfaction, Word of Mouth Activity and Repurchase Intentions". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 11, 91-102.
- DAY, G.S. (2011): "Closing the marketing capabilities gap". *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 4 (July), 183-195.
- DE JONG, A. y K. DE RUYTER (2004): "Adaptive versus Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-managing Teams". *Decision Sciences*, Vol. 35, núm. 3, Summer, 457-491.
- DE RUYTER, K. y A. BRACK (1993) : "European Legal Developments in Product Safety and Liability: The Role of Customer Complaint Management as a Defensive Marketing Tool". *International Journal of Research in Marketing*, 10 (2), 153-64.
- DEL RÍO-LANZA, A.B., R. VÁZQUEZ-CASIELLES y A.M. DÍAZ-MARTÍN (2009): "Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses". *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.
- DESHPANDE, R. y F.E. WEBSTER (1989): "Organizational culture and marketing: defining the research agenda". *The Journal of Marketing*, 3-15.
- DIAMANTOPOULOS, A. y H.M. WINKLHOFER (2001): "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development". *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, May, 269-277.
- EDWARDS, J.R. y R.P. BAGOZZI (2000): "On the nature and direction of relationships between constructs and measures". *Psychological Methods*, Vol. 5, núm. 2 (April), 144-192.
- ESTELAMI, H. (2000): "Competitive and Procedural Determinants of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes". *Journal of Service Research*, 2 (3), 285-300.
- FALK, R.F. y N.B. MILLER (1992): *A Primer for Soft Modeling*. The University of Akron Press, Ohio, EE.UU.
- FAYOL, H. (1916): *Administratim industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris, H. Dunod et E. Pinat.
- FERNÁNDEZ-SABIOTE, E. y S. ROMÁN (2005): "Organisational Citizenship behaviour from the service customer's perspective: A scale development and validation". *International Journal of Market Research*, Vol. 47(3), 317-336.

- FOLGER, R. y M.A. KONOVSKY (1989): "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions". *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- FORNELL, C. y F.L. BOOKSTEIN (1982): Two structural equation models: LISREAL and PLS applied to consumer exit-voice theory". *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, November, 440-452.
- FORNELL, C. y D.F. LARCKER (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (February), 39-50.
- FORNELL, C. y B. WERNERFELT (1987): "Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis". *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 337-346.
- FORNELL, C. y B. WERNERFELT (1988): "A Model for Customer Complaint Management". *Marketing Science*, 7, 3, 287-298.
- GEFEN, D., D.W. STRAUB y M.C. BOUDREAU (2000): "Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice". *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 4, article 7, Ed. Paul Gray, Claremont Graduate University.
- GELBRICH, K. y H. ROSCHK (2011): "A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses". *Journal of Service Research*, 14 (1): 24-43.
- GERBING, D.W. y J.C. ANDERSON (1988): "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment". *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, núm. 2, 186-192.
- GIELIS, A.H. van der Heijden y J.J.L. SCHEPERS, E.J. NIJSSEN y A. ORDANINI (2013): "Don't just fix it, make it better!. Using frontline service employees to improve recovery performance". *Journal of the Academy Marketing Science*, 41, 515-530
- GILLILAND, S.W. (1993): "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective". *Academy of Management Review*, 18 (4), 694-734.
- GILLY, M.C. y R.W. HANSEN (1985): "Consumer complaint handling as a strategic marketing tool". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 2 (4), 5-16
- GOODMAN, J.A., A. MALECH y S. BOYD (1987): "Danger, angry customer". *ABA Banking Journal*, 79(1), 63-66.
- GOODWIN, C., y I. ROSS (1989): "Salient dimensions of perceived fairness in resolution of service complaints". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 87-92.
- GOODWIN, C. y I. ROSS (1992): "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions". *Journal of Business Research*, 25(2), 149-63.

- GRAINER, M., C.H. NOBLE, M.J. BITNER y S.M. BROETZMANN (2014): "What unhappy customers want". *MIT Sloan Management Review*, 55(3).
- GREENBERG, J. (1990): "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow". *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- GREENBERG, J. (1993): The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Copranzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resources management* (79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- GRÖNROSS, C. (1978): "A Service-Orientated Approach to Marketing of Services". *European Journal of Marketing*, Vol. 12 (8), 588-601.
- GRUBER, T. (2011): "I want to believe they really care: How complaining customers want to be treated by frontline employees". *Journal of Service Management*, Vol. 22 (1), 85-110.
- GRUBER, T., I. ABOSAG, A.E. REPPPEL e I. SZMIGIN (2011): "Analysing the preferred characteristics of frontline employees dealing with customer complaints: A cross-national Kano study". *The TQM Journal*, Vol. 23 (2), 128-144.
- GUPTA, N. y T.A. BEEHR (1982): "A test of the correspondence between self-reports and alternative data sources about work organizations". *Journal of Vocational Behavior*, 20(1), 1-13.
- HAIR, J.F., R.E. ANDERSON, R.L. TATHAM y W.C. BLACK (1999): *Análisis Multivariante*, 5ª edición, Prentice-Hall Ibérica, Madrid, 611-705.
- HAIR, J.F., C.M. RINGLE y M. SARSTEDT (2011): "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-151.
- HAIR, J.F., G.T.M. HULT, C.M. RINGLE y M. SARSTEDT (2014): *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- HAIR, J.F., M. SARSTEDT, C.M. RINGLE y J.M. MENA (2012): "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 414-433.
- HALL, D.J. y M.A. SAIAS (1980): "Strategy follows structure". *Strategic Management Journal*, 1 (2), 149-163.
- HART, C.W.L., J.L. HESKETT y W.E. SASSER Jr. (1990): "The Profitable Art of Service Recovery". *Harvard Business Review*, 68 (July/August), 148-56.
- HARTLINE, M.D. y O.C. FERRELL (1993): "Service Quality Implementation: The Effects of Organizational Socialization and Managerial Actions on Customer-Contact Employee Behaviors". *Technical Working Paper No. 93-122, Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.
- HARTLINE, M.D. y O.C. FERRELL (1996): "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation". *Journal of Marketing*, 60 (October), 52-70.

- HEIDE, J.B. y G. JOHN (1992): "Do Norms Matter in Marketing Relationships?". *Journal of Marketing*, 56 (April), 32-44.
- HENSELER, J., C.M. RINGLE y R.R. SINKOVICS (2009): "The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing". *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- HENSELER, J., T.K. DIJKSTRA, M. SARSTEDT, C.M. RINGLE, A. DIAMANTOPOULOS, D.W. STRAUB, D.J. KETCHEN, J.F. HAIR, G.T.M. HULT y R.J. CALANTONE (2014): "Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann (2013)". *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- HENSELER, J., C.M. RINGLE y M. SARSTEDT (2015): "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 115-135.
- HESS, R.L., S. GANESAN y N.M. KLEIN (2003): "Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127-145.
- HOFFMAN, K. D. y T.N. INGRAM (1992): "Service provider job satisfaction and customer-oriented performance". *Journal of Services Marketing*, 6, 68-78.
- HOFFMAN, K.D. y S.W. KELLEY (2000): "Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach". *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 418-432.
- HOFFMAN, K.D., S.W. KELLEY y H.M. ROTALSKY (1995): "Tracking service failures and employee recovery efforts". *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
- HOLLOWAY, B.B., S. WANG y J.T. PARISH (2005): "The role of cumulative online purchasing experience in service recovery management". *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), 54-66.
- HOMBURG, C. y A. FÜRST (2005): "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: And Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach". *Journal of Marketing*, 69 (July), 95-114.
- HOMBURG, C. y A. FÜRST (2007): "See no evil, hear no evil, speak no evil: a study of defensive organizational behavior towards customer complaints". *Journal of the Academy Marketing Science*, 35, 523-536.
- HOMBURG, C., A. FÜRST y N. KOSCHATE (2010): "On the importance of complaint handling design: a multi-level analysis of the impact in specific complaint situations". *Journal of the Academy Marketing Science*, 38, 265-287.
- HOMBURG, Ch. y R. STOCK (2005): "Exploring the Conditions Under Which Salespersons on Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction". *Psychology & Marketing*, 22, 5, 393-421.

- HU, L.T. y P.M. BENTLER (1998): "Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification". *Psychological Methods* 3(4), 424-453.
- HULLAND, J. (1999): "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management research: a review of four recent studies". *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 195-204.
- HUNT, H. (1991): "Consumer satisfaction, dissatisfaction, and complaining behavior". *Journal of Social Issues*, 47, 107-117.
- HUPPERTZ, J.W. (2007): "Firms' complaint handling policies and consumer complaint voicing". *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 428-437.
- JARVIS, C.B., S.B. MacKENZIE y P.M. PODSAKOFF (2003): "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research". *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, (September), 199-218.
- JASMAND, C., V. BLAZEVIC y K. DE RUYTER (2012): "Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior". *Journal of Marketing: January*, Vol. 76, núm. 1, 20-37.
- JOHNSTON, R. y S. MICHEL (2008): "Three Outcomes of Service Recovery. Customer Recovery, Process Recovery and Employee Recovery". *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 28, núm. 1, 79-99.
- JUUN-SHENG, C.L. y L. CHENG-YU (2011): "What makes service employees and customers smile: Antecedents and consequences of the employees' affective delivery in the service encounter". *Journal of Service Management*, Vol. 22, 2, 183- 201.
- JOHNSTON, R. (2001): "Linking complaint management to profit". *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), 60-69.
- JOHNSTON, R. y A. FERN (1999): "Service Recovery Strategies for Single and Double Deviation Scenarios". *The Service Industries Journal*, 19 (2) 69-82.
- JOHNSTON, R. y S. MEHRA (2002): "Best-practice complaint management". *Academy of Management Executive*, 16 (4), 145-154.
- JÖRESKOG, K.G. y D. SÖRBOM (1993): *Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Scientific Software International, Inc., Chicago, EE.UU.
- KARATEPE, O. M. (2006): "The Effects of Selected Antecedents on the Service Recovery Performance of Frontline Employees". *The Service Industries Journal*, Vol. 26, núm. 1, 39-57.
- KELLEY, S.W., K.D. HOFFMAN y M.A. DAVIS (1993): "A Typology of Retail Failures and Recoveries". *Journal of Retailing*, 69(4), 429-52.
- KIRCA, A.H., S. JAYACHANDRAN y W.O. BEARDEN (2005): "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance". *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.

- KNOX, G. y R. van OEST (2014): "Customer Complaints and Recovery Effectiveness: A Customer Base Approach". *Journal of Marketing*, September, Vol. 78, 5, 42-57.
- KOHLI, A.K. y B.J. JAWORSKI (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *The Journal of Marketing*, 1-18.
- KRAHA, A., H. TURNER, K. NIMON, L.R. ZIENTEK y R.K. HENSON (2012): "Tools to support interpreting multiple regression in the face of multicollinearity". *Front. Psychology*, 3, 44.
- KUMAR, V., Y. BHAGWAT y X. ZHANG (2015): "Regaining "Lost" Customers: The Predictive Power of First Lifetime Behavior, the Reason for Defection, and the Nature of the Win-back Offer". *Journal of Marketing*, Vol. 79 (July), 34-55.
- KWON, S. y S.S. JANG (2012): "Effects of compensation for service recovery: From the equity theory perspective". *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1235-1243.
- LA, K.V. y J. KANDAMPULLY (2004): "Market Oriented Learning and Customer Value Enhancement Through Service Recovery Management". *Managing Service Quality*, Vol. 14, núm. 5, 390-401.
- LAW, K.S. y C.S. WONG (1999): "Multidimensional constructs in structural equation analysis: An illustration using the job perception and job satisfaction constructs". *Journal of Management*, Vol. 25, núm. 2, 143-160.
- LEWIS, R. C. (1983): "Consumers Complain-What Happens When Business Responds?". En *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining*, Ralph L. Day and H. Keith Hunt. eds. Bloomington, IN: Bureau of Business Research, 88-94.
- LIND, E.A. y T.R. TYLER (1988): *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press.
- LINDELL, M.K. y D.J. WHITNEY (2001): "Accounting for common method variance in cross-sectional research designs". *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- MA, L., B. SUN y S. KEKRE (2015): "The Squeaky Wheel Gets the Grease- An Empirical Analysis of Customer Voice and Firm Intervention on Twitter". *Marketing Science*, 34 (5), 627-645.
- MacCALLUM, R.C. y M.W. BROWNE (1993): "The use of causal indicators in covariance structure models: Some practical issues". *Psychological Bulletin*, 114, 533-541.
- MARCH, J.G. y H.A. SIMON (1993): *Organizations*, 2d ed. Cambridge, MA: Blackwell.
- MARTIN, C.L. y D.T. SMART (1994): "Consumer Experiences Calling Toll-free Corporate Hotlines". *Journal of Business Communications*, 31 (3), 195-212.
- MATTILA, A.S. (2001): "The Effectiveness of Service Recovery in a Multi-Industry Setting". *Journal of Services Marketing*, 15 (7), 583-96.
- MATTILA, A. y D. MOUNT (2003): "The impact of selected customer characteristics and response time on e-complaint satisfaction and return intent". *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 135-145.

- MAXHAM III, J. G. (2001): "Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions". *Journal of Business Research*, 54, 11-24.
- MAXHAM III, J.G. y R.G. NETEMEYER (2002): "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent". *Journal of Retailing*, 78, 239-252.
- MAXHAM III, J.G. y R.G. NETEMEYER (2003). "Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling". *Journal of Marketing*, 67 (January), 46-62.
- McCOLLOUGH, M.A. y S.G. BHARADWAJ (1992): "The recovery paradox: An examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality and attribution-based theories". En C. T. Allen et al. (Eds.), *Marketing Theory and Application*, Chicago: American Marketing Association.
- McCOLLOUGH, M.A. (2000): "The effect of perceived justice and attributions regarding service failure and recovery on post-recovery customer satisfaction and service quality attitudes". *Journal of Hospital & Tourism Research*, 24 (4), 423-447.
- McCOLLOUGH, M.A., L.L. BERRY y M.S. YADAV (2000): "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery", *Journal of Service Research*, 3(2), 121-37.
- MORRIS, S. V. (1988): "How many lost customers have you won back today? An aggressive approach to complaint handling in the hotel industry". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1, 86-92.
- MUNUERA, J.L. y A.I. RODRÍGUEZ (2007): *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial, Madrid.
- NARVER, J.C. y S.F. SLATER (1990): "The Effect of Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- NARVER, J.C., S.F. SLATER y D.L. MacLACHLAN (2004): "Responsive and Proactive Market Orientation, and New Product Success". *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), 334-47.
- NATHANS, L.L., F.L. OSWALD y K. NIMON (2012): "Interpreting multiple linear regression: A guidebook of variable importance". *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 17 (9), 1-19.
- NATHANS, L.L., K. NIMON y D.A. WALKER (2013): "Use of the multiple lens approach to multiple regression findings with a national dataset". *Multiple Linear Viewpoints*, 39 (1), 25-33.
- NIMON, K., F. OSWALD y J.K. ROBERTS (2013): *Yhat: Interpreting Regression Effects*, v. 2.0-0. Disponible en: <http://www.r-project.org>
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric theory*. (2nd ed.). New York7 McGraw-Hill.

- OLIVER, R.L. (1980): "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision". *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- OLIVER, R.L. y J. SWAN (1989): "Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach". *Journal of Marketing*, 53, 21-35.
- ORSINGHER, C., S. VALENTINI y M. de ANGELIS (2010): "A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169-186.
- PARASURAMAN, A., V.A. ZEITHAML y L.L. BERRY (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- PATTERSON, P.G., E. COWLEY y K. PRASONGSUKARN (2006): "Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice". *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 263-277.
- PEDHAZUR, E.J. (1997): *Multiple regression in behavioral research* (3rd ed.). Ft. Worth, TX: Harcourt Brace.
- PHILLIPS, L. (1981): "Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing". *Journal of Marketing Research*, 18 (November), 395-415.
- PODSAKOFF, P.M. y D.W. ORGAN (1986): "Self-reports in organizational research: Problems and prospects". *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- PODSAKOFF, P. M., S.B. MACKENZIE, J.B. PAINE y D.G. (2000): "Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, 26, 513-563.
- PODSAKOFF, P.M., S.B. MACKENZIE, J.Y. LEE y J.O. PODSAKOFF (2003): "Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- PRICE, L.L., E.J. ARNOULD y S.L. DEIBLER (1995): "Consumers' Emotional Responses to Service Encounters: The Influence of the Service Provider". *International Journal of Service Industry*, 6 (3), 34-63.
- PUFFER, S.M. (1987): "Prosocial behavior, noncompliant behavior and work performance among commission salespeople". *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- RAYKOV, T. y K.F. WIDAMAN (1995): "Issues in applied structural equation modeling research". *Structural Equation Modeling*, Vol. 2, núm. 4, 289-318.
- REARDON, K.K. y B. ENIS (1990): "Establishing a Company- Wide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing". *Management Communication Quarterly*, 3 (February), 376-87.

- REINARTZ, W., M. HAENLIN y J. HENSELER (2009): "An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM". *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344.
- REYNOLDS, K.L. y L.C. HARRIS (2009): "Dysfunctional customer behavior severity: an empirical examination". *Journal of Retailing*, 85(3), 321-335.
- RINGLE, C.M., S. WENDE y J.M. BECKER (2015): *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS GmbH.
- RODRÍGUEZ-PINTO, J. (2008): *La estrategia empresarial de entrada en el mercado. Determinantes, dimensiones y resultados*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Valladolid.
- S.PHABMIXAY, C., J. RODRÍGUEZ-PINTO y A.I. RODRÍGUEZ-ESCUADERO (2015): "El rol dual del enfoque orgánico en la gestión de las reclamaciones y quejas". Trabajo en curso presentado en el *XXVII Congreso de Marketing AEMARK 2015*, Pamplona.
- SANTOS-VIJANDE, M. L., M.J. SANZO-PEREZ, L. I. ALVAREZ-GONZALEZ y R. VAZQUEZ-CASIELLES (2005): "Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance". *Industrial marketing management*, 34(3), 187-202.
- SANTOS-VIJANDE, M.L., A.M. DÍAZ-MARTÍN, L. SUÁREZ-ÁLVAREZ y A.B. DEL RÍO-LANZA (2010): "Configuración de un Sistema Integral de Recuperación del Servicio (SIRS): aplicación en empresas de servicios industriales". *ICE: Información Comercial Española. Revista de Economía*. nº 856, 103-121.
- SAXBY, C.L., P.K. TAT, y J.T. JOHANSEN (2000): "Measuring Consumer Perceptions of Procedural Justice in a Complaint Context". *Journal of Consumer Affairs*, 34(2), 204-225.
- SCHEPERS, J., T. FALK, K.D. RUYTER, A.D. JONG y M. HAMMERSCHMIDT (2012): "Principles and principals: do customer stewardship and agency control compete or complement when shaping frontline employee behavior?". *Journal of Marketing*, 76(6), 1-20.
- SCHNEIDER, B. y D.E. BOWEN (1992): "*Personnel Human Resources Management in the Service Sector*". En Rowland, K.R. and Ferris, G.R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich, CT.
- SCHNEIDER, B. y D.E. BOWEN (1993): "The service organization: Human resources management is crucial". *Organizational Dynamics*, 21, 39-52.
- SCHOEFER, K. y ENNEW, C. (2005): "The Impact of Perceived Justice on Consumer Emotional Responses to Service Complaints Experiences", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, núm. 5, 261-270.
- SCHWARTZ, H. y S.M. DAVIS (1981): "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.
- SCOTT, M.B. y S.M. LYMAN (1968): "Accounts". *American Sociological Review*, 33, 46-62.

- SIGUAW, J. A., P.M. SIMPSON y C.A. ENZ (2006): "Conceptualizing innovation orientation: a framework for study and integration of innovation research". *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556-574.
- SIMON, H.A. (1947): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 4th ed. The Free Press.
- SINGH, J. (1993): "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants and Impacts". *Journal of Marketing*, 57 (April), 11-31.
- SLATER, S. (1997): "Developing a Customer Value-based Theory of the Firm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, núm. 2, 162-167.
- SMITH, A.K. y R.N. BOLTON (1998): "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril?". *Journal of Service Research*, 1(1), 65-81.
- SMITH, A.K., R.N. BOLTON y J. WAGNER (1999): "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery". *Journal of Marketing Research*, 36 (August), 356-72.
- TALKE, K. y K. URBAN (2013): "They Say, They Care... How Firms Handle Ideas and Suggestions Submitted by Customers". 42th *European Marketing Academy Conference*, Istanbul, Turkey, Junio.
- TECHNICAL ASSISTANCE RESEARCH PROGRAMS (1981): *Measuring the grapevine-consumer response and word of mouth*. Atlanta, GA: Coca-Cola.
- TECHNICAL ASSISTANCE RESEARCH PROGRAMS (1986): *Consumer complaint handling in America: An update study (part II)*. Washington, D.C.: Technical Assistance Research Program Institute and United States Office of Consumer Affairs.
- TAX, S.S., S.W. BROWN y M. CHANDRASHEKARAN (1998): "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, 62 (April), 60-76.
- TAYLOR, F. W. (1911): *Administración científica*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- TENNEHAUS, M., V.E. VINZI, Y.M. CHATELIN y C. LAURO (2005): "PLS path modelling". *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol. 48, 159-205.
- THIBAUT, J. y L. WALKER (1975): *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale: Erlbaum.
- VAN DYNE, L., J.W. GRAHAM y R.M. DIENESCH (1994): "Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- VARELA-NEIRA, C.; R. VÁZQUEZ-CASIELLES y V. IGLESIAS-ARGÜELLES (2008): "The Influence of Emotions on Customer's Cognitive Evaluations and Satisfaction in a Service Failure and Recovery Context". *The Service Industries Journal*, Vol. 28, núm. 4, 497-512.

- VARELA-NEIRA, C., R. VÁZQUEZ-CASIELLES y V. IGLESIAS-ARGÜELLES (2010): "Explaining customer satisfaction with complaint handling". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28, núm. 2, 88-112.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, R., L. SUAREZ-ÁLVAREZ, A.M. DÍAZ-MARTÍN y A.B. DEL RÍO-LANZA (2007): "Justicia percibida y satisfacción del cliente con la solución del problema como determinantes de la lealtad en contextos de fallo de servicio". *XX Congreso anual de AEDEM, Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa* (20, 2006), Palma de Mallorca.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, V. IGLESIAS-ARGÜELLES y C. VARELA-NEIRA (2012): "Service recovery, satisfaction and behaviour intentions: analysis of compensation and social comparison communication strategies". *The Service Industries Journal*, 32:1, 83-103.
- VOS, J. F. J.; HUITEMA, G. B. y E. DE LANGE-ROS (2008): "How Organisations can Learn from Complaints", *TQM Journal*, Vol. 20, núm. 1, 8-17.
- WEBSTER, C. y D.S. SUNDARAM (1998). "Service Consumption Criticality in Failure Recovery", *Journal of Business Research*, 41 (February), 153-159.
- WEISS, A.M. y J. HEIDE (1993): "The Nature of Organizational Search in High Technology Markets". *Journal of Marketing Research*, 30 (2), 220-233.
- WESTBROOK, R.A. (1980): "Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products". *Journal of Consumer Research*, 7 (June), 49-54.
- WIRT, J. y A.S. MATTILA (2004): "Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure". *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150-166.
- ZEITHAML, V.A., P.R. VARADARAJAN y C.P. ZEITHAML (1988): "The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing". *European Journal of Marketing*, Vol. 22, núm. 7, 37-64.
- ZEITHAML, V.A., L.L. BERRY y A. PARASURAMAN (1996): "The Behavioral Consequences of Service Quality". *Journal of Marketing*, 60 (April), 31-46.

Anexos

Anexo 1 – Solicitud de colaboración para las entrevistas en profundidad



Universidad de Valladolid

Dpto. de Organización de Empresas y
Comercialización e Investigación de Mercados

Solicitud de colaboración en un estudio sobre los sistemas de gestión de reclamaciones y quejas

Somos Chanthaly S.Phabmixay, Ana Isabel Rodríguez Escudero y Javier Rodríguez Pinto, un grupo de profesores del Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid que estamos iniciando un trabajo de investigación en el campo de la atención al cliente y, más en particular, sobre los sistemas utilizados por las empresas fabricantes o distribuidoras de marcas propias para la gestión de las reclamaciones y quejas de sus clientes.

En este proyecto tratamos de conocer las variables más relevantes que determinan el buen funcionamiento del sistema de gestión de reclamaciones y quejas de una empresa. De forma resumida, los objetivos de este estudio son: 1) establecer las dimensiones organizativas que determinan la configuración del sistema de reclamaciones y quejas, 2) identificar las diferentes estructuras del sistema de reclamaciones y quejas de las empresas españolas y 3) examinar su impacto en los resultados de la empresa.

Brevemente le mostramos una primera versión del modelo en el que estamos trabajando.

Modelo conceptual



Antes de proceder a la contrastación empírica del modelo propuesto, necesitamos verificar la pertinencia de la inclusión de determinadas variables, así como la adecuación de la forma de medir tales variables en el cuestionario que estamos desarrollando, tarea para la que solicitamos su colaboración. Más concretamente, queremos que usted forme parte del panel de expertos con el que vamos a hacer el pretest del cuestionario que adjuntamos en este correo. La importancia para nuestro trabajo de contar con la opinión de directivos responsables del sistema de reclamaciones y quejas, opinión fundada en su experiencia, es clave para enfocar la investigación y la correcta validación del cuestionario. Sólo necesitamos que nos conceda una breve entrevista, para la cual nos desplazáramos a su empresa. El tema está bien acotado y consideramos que con una reunión de una media hora sería suficiente.



Universidad de Valladolid

Dpto. de Organización de Empresas y
Comercialización e Investigación de Mercados

Transcurridos unos días desde la recepción de esta carta, nos pondremos en contacto telefónico con usted para confirmar si está interesado en colaborar en nuestra investigación y puede concedernos la entrevista que solicitamos.

Atentamente.

Chanthaly S. Phabmixay
Profesora Titular de Escuela Universitaria
Departamento de Organización de Empresas
y Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Valladolid

Paseo Prado de la Magdalena, s/n,
47005 Valladolid
Teléfonos: 983 186480; 626227885
chantaly@emp.uva.es



Anexo 2 – Carta de presentación del estudio para el envío del cuestionario



Dpto. de Organización de Empresas y
Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad de Valladolid

Estudio sobre los sistemas de gestión de reclamaciones y quejas

Desde el Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid nos ponemos en contacto con Vd. porque estamos realizando una investigación en el campo de la atención al cliente. En particular, estudiamos los sistemas de gestión de las reclamaciones y quejas utilizados por las empresas españolas para tratar de conocer las variables más relevantes que determinan su buen funcionamiento. De forma resumida, el objetivo es examinar el impacto en los resultados de la empresa de las diferentes configuraciones del sistema de reclamaciones y quejas de las empresas españolas. Le mostramos el modelo en el que estamos trabajando al final de esta carta.

Para contrastar empíricamente tal modelo, necesitamos recoger información y, para ello, solicitamos su ayuda. La colaboración que precisamos es que cumplimente el cuestionario que le adjuntamos en este correo. Si prefiere complementarlo *online*, puede acceder al mismo en la siguiente dirección: <http://www.emp.uva.es/marketing>

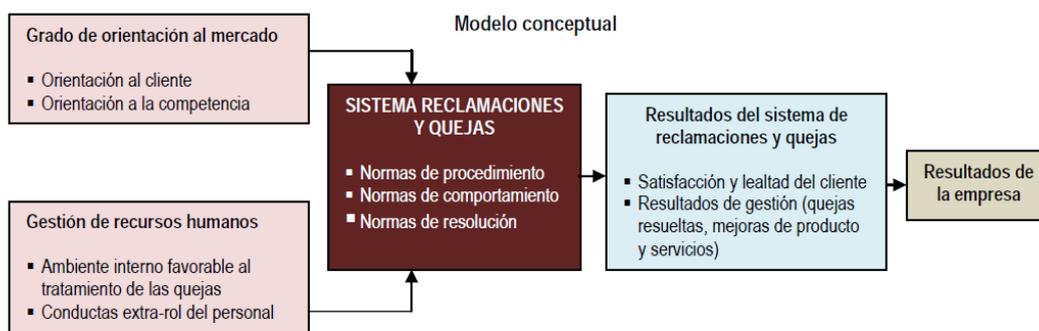
La importancia para nuestro trabajo de contar con la opinión de directivos responsables del sistema de reclamaciones y quejas, opinión fundada en su experiencia, es clave para conseguir los objetivos que nos proponemos. Se trata de un estudio a gran escala que se realiza en el marco de una tesis doctoral, por lo que garantizamos que la información que nos aporte sólo será utilizada para la investigación científica en curso y que, en el análisis estadístico, los datos de su empresa, al igual que los de todas las empresas participantes en el estudio, serán tratados de forma anónima y confidencial.

Somos conscientes del escaso tiempo del que dispone para atender nuestra petición. No obstante, no tenemos otra alternativa que solicitar su colaboración: sólo usted tiene la información que necesitamos. Aún conscientes de la dificultad para subsanar la deuda que contraemos, como muestra de agradecimiento le enviaremos: un resumen ejecutivo con los resultados más relevantes de la investigación y un análisis comparado de las prácticas sobre la gestión de reclamaciones y quejas en el sector en el que opera su empresa. Además haremos un *workshop* exponiendo los resultados del trabajo. Usted podrá asistir a esta jornada de trabajo gratuitamente (o bien seguirla *online*).

Muchas gracias de forma anticipada. Atentamente.

Chanthaly S. Phabmixay (chantaly@emp.uva.es)
Profesora de Comercialización e Investigación de Mercados
Facultad de Comercio.
Paseo Prado de la Magdalena, s/n, 47005 Valladolid
Teléfonos: 983 186480 – 626 227885

Ana I. Rodríguez Escudero (ana@eco.uva.es)
Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados
Facultad de CC.EE. y Empresariales.
Avda. Valle Esgueva, nº 6, 47011 Valladolid
Teléfonos: 983 184394 – 656 877170



Anexo 3 – Cuestionario



Universidad de Valladolid

DPTO. DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Cuestionario sobre el sistema de reclamaciones y quejas de su empresa

Este cuestionario va dirigido a empresas fabricantes cuya gestión del sistema de reclamaciones y quejas no está subcontratada en su mayor parte. A efectos de este estudio, se entiende por queja o reclamación "cualquier disconformidad en el proceso de venta y en el de consumo o uso del producto que puede recibirse tanto del distribuidor como del consumidor final".

* Por favor, indique si la gestión de reclamaciones y quejas es realizada por su empresa...

En su totalidad Casi en su totalidad Una parte significativa La gestión está total o casi totalmente subcontratada (no siga contestando el cuestionario)

En caso de subcontratar parte o toda la gestión del sistema de reclamaciones y quejas, por favor, indique el nombre de la empresa o empresas encargadas:

Características de su empresa

* Sector principal en el que opera _____

* Número de años que lleva operando en el sector _____

* Número medio de empleados en el año 2013 _____

* Cifra de ventas aproximada en 2013 _____ (millones €)

* Tamaño de la empresa con relación a sus principales competidores
Muy pequeño 1 2 3 4 5 6 7 Muy grande

* Porcentaje de ventas en...
Productos de consumo _____ % Productos industriales _____ %

* ¿Forma su empresa parte de una corporación o conglomerado de empresas?

No Sí

Si la respuesta elegida ha sido afirmativa, escoja entre las siguientes opciones:

- Somos la empresa matriz.
 Somos filial de una empresa nacional.
 Somos filial de una empresa multinacional.

* Señale en qué mercado/s opera su empresa (marque tantas opciones como sea necesario)

España Unión Europea Europa (no UE) Latinoamérica
 Norteamérica Asia África Oceanía

* Determine su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones...

	Desacuerdo	Acuerdo
• Medimos constantemente la satisfacción del consumidor.	1 2 3 4 5 6 7	
• Respondemos rápidamente a las necesidades y deseos de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7	
• En caso de insatisfacción de los clientes o quejas, tomamos medidas correctoras lo más rápido posible.	1 2 3 4 5 6 7	
• Pensamos en las futuras necesidades de los consumidores.	1 2 3 4 5 6 7	
• Incorporamos soluciones a problemas que el consumidor aún no ha articulado.	1 2 3 4 5 6 7	
• Tratamos de anticiparnos a los deseos del consumidor.	1 2 3 4 5 6 7	

* Indique qué canales de distribución utiliza para la venta de sus productos y valore qué importancia tiene cada uno de ellos...

	Muy poca	Mucha
• Canal directo (sin intermediarios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Con intermediarios, sólo minoristas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Con intermediarios, mayoristas y minoristas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Determine su grado de acuerdo o desacuerdo sobre la importancia que se concede a la innovación de producto en su empresa...

	Muy poca	Mucha
• Renovamos continuamente la cartera de productos lanzando otros nuevos o superiores.	1 2 3 4 5 6 7	
• La empresa invierte una cantidad elevada de recursos en el desarrollo de nuevos productos.	1 2 3 4 5 6 7	
• La innovación de productos es una actividad prioritaria para la empresa.	1 2 3 4 5 6 7	
• Un elevado porcentaje de nuestras ventas procede de los productos lanzados en los dos últimos años.	1 2 3 4 5 6 7	

* Determine su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la evolución de los resultados de su empresa en los últimos años...

	Desacuerdo	Acuerdo
• La evolución de las ventas ha sido mucho mejor que para nuestros competidores.	1 2 3 4 5 6 7	
• Nuestra posición competitiva ha mejorado considerablemente.	1 2 3 4 5 6 7	
• Hemos alcanzado sobradamente nuestros objetivos de mercado.	1 2 3 4 5 6 7	
• La evolución de los beneficios ha sido mucho mejor que para nuestros competidores.	1 2 3 4 5 6 7	
• En comparación con nuestros competidores, la imagen de la empresa ha mejorado considerablemente.	1 2 3 4 5 6 7	
• La imagen de sus marcas se ha visto reforzada.	1 2 3 4 5 6 7	

Características del sistema de reclamaciones y quejas

* ¿De qué departamento dependen los encargados de gestionar las quejas en su empresa?...

Marketing Ventas Administración Atención/servicio al cliente
 Otro (especificar): _____

* Nivel jerárquico del máximo responsable del sistema de gestión de quejas...

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

* Nº de personas encargadas de la gestión de las reclamaciones: _____

* Número aproximado de quejas recibidas en su empresa en 2013: _____
¿Cuántas de ellas corresponden a productos lanzados en los dos últimos años? _____

* Determine su grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación...

Desacuerdo Acuerdo
• La mayor parte de las quejas que recibimos proceden de los nuevos productos que se lanzan al mercado.

* Determine su grado de acuerdo o desacuerdo sobre la importancia que se concede a la gestión de reclamaciones y quejas en su empresa

Desacuerdo Acuerdo
• Se le otorga una gran importancia. 1 2 3 4 5 6 7
• Es de las actividades más valoradas de la empresa. 1 2 3 4 5 6 7
• Es más importante en nuestra empresa que para los competidores. 1 2 3 4 5 6 7

* Valore la cantidad de quejas que recibe habitualmente su empresa con relación a los siguientes motivos...

	Muy pocas	Muchas
• Trato con el cliente durante la venta.	1 2 3 4 5 6 7	
• Cumplimiento de las condiciones pactadas (plazo, cantidad, entrega...).	1 2 3 4 5 6 7	
• Rendimiento y calidad del producto.	1 2 3 4 5 6 7	
• Trato con el cliente después de la venta.	1 2 3 4 5 6 7	
• Servicio postventa.	1 2 3 4 5 6 7	

* Valore la importancia de las siguientes vías de recepción de quejas en su empresa...

	Muy poca	Mucha
• Teléfono directo de atención al cliente.	1 2 3 4 5 6 7	
• Atención presencial en oficinas/instalaciones de la empresa.	1 2 3 4 5 6 7	
• Por carta (correo ordinario).	1 2 3 4 5 6 7	
• Fax.	1 2 3 4 5 6 7	
• Impresos oficiales de reclamaciones (organismo oficial).	1 2 3 4 5 6 7	
• Hojas de reclamaciones propias de la organización.	1 2 3 4 5 6 7	
• A través de distribuidores.	1 2 3 4 5 6 7	
• Página web de la empresa (correo electrónico).	1 2 3 4 5 6 7	
• Canales interactivos (perfil oficial en blogs y redes sociales).	1 2 3 4 5 6 7	
• Otros canales interactivos (blogs, páginas de opinión...)	1 2 3 4 5 6 7	

* Con relación a las quejas recibidas vía Internet (web de la empresa o canales interactivos como blogs o redes sociales), determine su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones...

	Desacuerdo	Acuerdo
• En nuestra estrategia de comunicación corporativa incorporamos los canales interactivos.	1 2 3 4 5 6 7	
• Tenemos presencia continua y proactiva en estos canales.	1 2 3 4 5 6 7	
• Disponemos de un equipo especializado en atención al cliente y comunicación en estos canales.	1 2 3 4 5 6 7	
• La empresa tiene un protocolo de actuación para resolver las quejas del cliente difundidas por Internet.	1 2 3 4 5 6 7	
• El conocimiento de estas quejas nos llega a través de los perfiles que tenemos abiertos en los principales medios sociales.	1 2 3 4 5 6 7	
• El conocimiento de estas quejas nos llega mediante las alertas establecidas o programas de motorización.	1 2 3 4 5 6 7	
• Las quejas recibidas vía canales interactivos representan un volumen importante sobre el total de quejas.	1 2 3 4 5 6 7	
• Damos respuesta a todas las quejas que nos llegan por este medio.	1 2 3 4 5 6 7	

Objetivos y resultados del sistema de reclamaciones y quejas

* Valore la importancia de los siguientes objetivos perseguidos con el sistema de reclamaciones y quejas de su empresa...

	Muy baja	Muy alta
• Incrementar las ventas y la cuota de mercado.	1 2 3 4 5 6 7	
• Incrementar los beneficios y la rentabilidad.	1 2 3 4 5 6 7	
• Evitar la pérdida de clientes.	1 2 3 4 5 6 7	
• Restaurar la satisfacción del cliente.	1 2 3 4 5 6 7	
• Reforzar la lealtad del cliente.	1 2 3 4 5 6 7	
• Equiparar el sistema de reclamaciones y quejas con el de la competencia.	1 2 3 4 5 6 7	
• Obtener una ventaja frente a los competidores.	1 2 3 4 5 6 7	

- Evitar daños en la imagen derivados de la publicidad negativa. 1 2 3 4 5 6 7
- Mejorar la imagen de la empresa. 1 2 3 4 5 6 7
- Utilizar las quejas como oportunidades de mejora para la gestión de la empresa. 1 2 3 4 5 6 7
- Obtener información para mejorar los productos y servicios en general. 1 2 3 4 5 6 7
- Obtener información para mejorar los productos lanzados en los dos últimos años. 1 2 3 4 5 6 7

* A continuación, valore el grado de consecución de los objetivos perseguidos con el sistema de reclamaciones y quejas de su empresa...

- | | Muy bajo | Muy alto |
|--|---------------|----------|
| • Incrementar las ventas y la cuota de mercado. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Incrementar la satisfacción del cliente. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Evitar la pérdida de clientes. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Restaurar la satisfacción del cliente. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Reforzar la lealtad del cliente. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Equiparar el sistema de reclamaciones y quejas con el de la competencia. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Obtener una ventaja frente a los competidores. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Evitar daños en la imagen derivados de la publicidad negativa. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Mejorar la imagen de la empresa. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Utilizar las quejas como oportunidades de mejora para la gestión de la empresa. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Obtener información para mejorar los productos y servicios en general. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Obtener información para mejorar los productos lanzados en los dos últimos años. | 1 2 3 4 5 6 7 | |

* Porcentaje aproximado de reclamaciones recibidas que son estimadas (resueltas favorablemente para el cliente) por parte de la empresa: _____

* Grado de satisfacción global de la empresa con el funcionamiento del sistema de reclamaciones y quejas...

Muy bajo 1 2 3 4 5 6 7 Muy alto

* Determine su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones relativas a la satisfacción del cliente con el sistema de gestión de reclamaciones y quejas...

- | En su mayoría, los clientes están satisfechos... | Desacuerdo | Acuerdo |
|--|---------------|---------|
| • con el procedimiento de presentación de sus quejas. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • con el trato recibido. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • con la solución aportada. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • con el sistema general que utilizamos para resolver las reclamaciones y quejas | 1 2 3 4 5 6 7 | |

* Determine en qué medida se han producido mejoras en las siguientes actividades de la empresa derivadas del uso de la información procedente del sistema de reclamaciones y quejas...

- | | Muy pocas | Muchas |
|--|---------------|--------|
| • Mejoras en los procesos de fabricación. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Mejoras en el diseño/rediseño de productos. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Propuestas de eliminación de productos/marcas. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Mejoras en la relación con el cliente. | 1 2 3 4 5 6 7 | |

Proceso de gestión de reclamaciones y quejas

* Determine su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones relativas al procedimiento de gestión de las quejas...

- | | Desacuerdo | Acuerdo |
|---|---------------|---------|
| • Ponemos a disposición del cliente varios canales de recepción de quejas. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Algunos canales de recepción están disponibles 24 horas. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Informamos al cliente sobre dónde, cómo y a quién hay que presentar la queja. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Permitimos que el cliente se explique sobre la queja. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Le damos la oportunidad de exponer todos los detalles. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Escuchamos su punto de vista sobre el problema ocasionado. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Confirmamos rápidamente al cliente que nos ha llegado su queja. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Todas las quejas, tanto por escrito como verbales, quedan registradas en un sistema informático. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Todas las quejas se ordenan y clasifican en función del origen y la gravedad del problema. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • En cuanto se recibe una queja asignamos un responsable de su gestión. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Las quejas son transmitidas rápidamente a sus responsables cuando el personal de contacto con el cliente no las puede resolver. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • A la hora de establecer la solución tenemos en cuenta las necesidades del cliente. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Consultamos al cliente sobre las posibles soluciones. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Empresa y cliente trabajamos conjuntamente en la búsqueda de una solución a la reclamación presentada. | 1 2 3 4 5 6 7 | |

* Determine su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones relativas al trato o interacción con el cliente...

- | | Desacuerdo | Acuerdo |
|---|---------------|---------|
| • El personal de atención al cliente dispensa un trato amable al cliente cuando formula la queja. | 1 2 3 4 5 6 7 | |

- El personal se preocupa por el problema del cliente. 1 2 3 4 5 6 7
- Los encargados de la gestión de la queja tienen capacidades de empatía con el cliente. 1 2 3 4 5 6 7
- Proporcionamos al cliente una explicación razonada sobre las causas del problema que originó la queja. 1 2 3 4 5 6 7
- Damos respuesta precisa a todas aquellas cuestiones planteadas en la queja del cliente. 1 2 3 4 5 6 7

* Determine su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones relativas a la resolución de las quejas...

- | | Desacuerdo | Acuerdo |
|---|---------------|---------|
| • Proporcionamos una solución a la queja acorde con las necesidades del cliente. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Las soluciones dadas al cliente son justas. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Nos esforzamos para ofrecer una solución satisfactoria. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Siempre reconocemos nuestra culpa frente al cliente cuando estimamos que su queja es razonable. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Cuando ocurre un fallo, aceptamos nuestra responsabilidad y se lo hacemos saber al cliente. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Además de solucionar el problema que originó la queja, siempre nos disculpamos ante el cliente. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Más allá de la solución, ofrecemos al cliente una recompensa económica directa (rebajas en el precio, indemnización...). | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Más allá de la solución, ofrecemos al cliente una recompensa económica indirecta (vales descuento, puntos canjeables...). | 1 2 3 4 5 6 7 | |

Personal encargado del sistema de reclamaciones y quejas

* Determine su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones relativas al personal encargado de la gestión de las reclamaciones o quejas...

- | | Desacuerdo | Acuerdo |
|--|---------------|---------|
| • Los empleados se sienten a gusto en su trabajo. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • El ambiente de trabajo es bueno. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Nuestra política de retribuciones está acorde con las expectativas de los empleados. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • La rotación de los trabajadores es baja. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Permitimos que los empleados tomen decisiones sobre la solución al problema. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Los empleados disponen de autoridad para gestionar su relación con el cliente y compensar una queja. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Confiamos plenamente en el buen hacer de nuestros empleados para solucionar las quejas de los clientes. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Formamos adecuadamente a los empleados responsables de la gestión de quejas. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • La formación recibida les permite gestionar las quejas con eficacia. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • La organización inculca a sus empleados valores y actitudes favorables para la tramitación eficaz de quejas. | 1 2 3 4 5 6 7 | |

* Determine su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones relativas a la conducta del personal encargado de la gestión de las reclamaciones o quejas...

- | En general, los empleados encargados de la gestión de quejas... | Desacuerdo | Acuerdo |
|---|---------------|---------|
| • van más allá de lo que su trabajo demanda. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • se esfuerzan más de lo que exige su propio trabajo para solucionar la queja. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • son muy leales a la empresa. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • en cualquier momento hablan bien de ella. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • promuevan activamente la venta de sus productos y servicios. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • hacen sugerencias constructivas para mejorar el servicio. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • alientan a los compañeros de trabajo a aportar ideas y sugerencias para la mejora del servicio. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • con frecuencia presentan soluciones creativas a los problemas de los clientes. | 1 2 3 4 5 6 7 | |

* Evalúe el grado de satisfacción de su empresa con relación a los empleados del sistema de reclamaciones y quejas...

- | | Muy bajo | Muy alto |
|--|---------------|----------|
| • Habilidades de relación interpersonal. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Trabajo en equipo. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Adaptación a situaciones nuevas. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Nivel de formación. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| • Iniciativa propia. | 1 2 3 4 5 6 7 | |

Si desea recibir un informe con los resultados de esta investigación, por favor, indiquenos su nombre y su dirección y gustosamente se lo enviaremos.

Nombre:
Cargo en la empresa:
Nombre de la empresa:
Dirección postal:
Teléfono:
E-mail: