

# **EFFECTO DE LAS DIMENSIONES DE JUSTICIA EN UN CONTEXTO DE FALLO Y RECUPERACIÓN DEL SERVICIO**

Concepción Varela Neira, [oeconchi@usc.es](mailto:oeconchi@usc.es), Universidad de Santiago de Compostela  
Rodolfo Vázquez Casielles, [rvazquez@uniovi.es](mailto:rvazquez@uniovi.es), Universidad de Oviedo  
Víctor Iglesias Argüelles, [viglesia@uniovi.es](mailto:viglesia@uniovi.es), Universidad de Oviedo

## **RESUMEN**

Resulta inevitable que los clientes perciban algún problema con sus empresas proveedoras en alguno de los encuentros de servicio-fallo o fracaso de servicio-. En esta situación, algunas empresas desarrollan estrategias de recuperación del servicio orientadas a mantener su lealtad. A menudo se afirma que la respuesta de la empresa al fallo en el servicio, más que el propio fallo, es lo que provoca el descontento de los clientes. En este trabajo se contrasta un modelo empírico, con efectos moderadores, de las consecuencias de la justicia percibida por usuarios de servicio financieros que experimentaron algún tipo de fallo en tal proceso de recuperación en su intención de recompra. Los resultados ayudan a los responsables empresariales a tener una mejor comprensión de cómo las estrategias de recuperación permiten fomentar la lealtad de los clientes que experimentan problemas con el servicio.

## **ABSTRACT**

It is inevitable that customers perceive some problem with their suppliers in some of the service encounters – service failure-. In this situation, some companies carry out service recovery strategies directed toward maintaining their loyalty. It is often stated that it is the company's response to the service failure, instead of the failure itself, what causes customers' discontent. In this paper an empirical model, with moderating effects, of the consequences on repurchase intentions of the justice perceived in the recovery process by financial services customers who suffered some kind of failure is tested. Results help managers have a better comprehension of how recovery strategies promote the loyalty of customers who experienced service failures.

## **1. INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con la idea ampliamente difundida de que los clientes leales constituyen un recurso vital para las empresas (Miller, Craighead y Karwan 2000), es habitual recomendar a los directivos que se esfuercen por conseguir que sus clientes mantengan estable la relación con la misma. Esta recomendación se acrecienta en el sector de servicios, surgiendo la necesidad de que las empresas presten servicios sin fallos.

Si en las organizaciones de servicio pueden producirse fallos aunque diseñen una oferta de calidad (Lewis y Spyropoulus 2001), resulta importante comprender la justicia percibida por los clientes respecto a las estrategias de recuperación del servicio adoptadas por la empresa. De hecho, algunos autores afirman que a menudo es la respuesta de la empresa al fracaso, en vez del fracaso en si mismo, lo que provoca el descontento (Hoffman, Kelley y Rotalsky 1995; Kelley, Hoffman y Davis 1993). Una mayor comprensión de la recuperación permitirá diseñar actuaciones orientadas a fomentar la

lealtad de los clientes que experimentan problemas con el servicio (Hart, Heskett y Sasser 1990), ya que las acciones de recuperación proporcionan una oportunidad de corregir errores y una segunda ocasión de lograr una experiencia satisfactoria en los clientes que incide en su lealtad (Blodgett, Hill y Tax 1997; Miller *et al.* 2000).

En los últimos años existen diferentes trabajos que identifican las dimensiones de justicia percibida en las estrategias de recuperación del servicio desarrolladas por la empresa tras detectar un fallo en la prestación del mismo. Las dimensiones de justicia percibida más comúnmente aceptadas son justicia distributiva, justicia de procedimiento y justicia interactiva (Blodgett *et al.* 1997; Tax, Brown y Chandrashekarán 1998; Smith, Bolton y Wagner 1999; Maxham y Netemeyer 2002; Homburg y Fürst 2005).

No obstante, a la hora de analizar qué dimensiones de la justicia percibida en la recuperación tienen una mayor capacidad explicativa de los comportamientos de lealtad de los clientes, los resultados son contradictorios. Así, mientras que según Blodgett *et al.* (1997) la justicia interactiva explica más varianza de las intenciones de recompra y las referencias negativas que la justicia distributiva, Goodwin y Ross (1989) muestran que la justicia distributiva tiene más efecto que la interactiva sobre las intenciones de recompra. Por otro lado, Chebat y Slusarczyk (2005) comprueban los efectos de las dimensiones de la justicia percibida en la *lealtad – abandono* y afirman que la justicia interactiva es la variable más importante a la hora de predecir la retención de los clientes.

Además, el impacto de las dimensiones de justicia percibida sobre la lealtad del cliente puede que sea diferente en función del perfil sociodemográfico del mismo. En este sentido, Cooil, Keiningham, Aksoy y Hsu (2007) defienden que con la edad los individuos están más interesados en la parte relacional del encuentro del servicio, lo que puede justificar un mayor importancia del efecto de las dimensiones de justicia de procedimiento e interactiva sobre los comportamientos de lealtad del cliente. En conclusión, todavía es necesario progresar en el análisis de la efectividad de las estrategias de recuperación del servicio (Lewis y Spyropoulos, 2001) y, por tanto, en la influencia de las dimensiones de justicia percibida sobre la lealtad del cliente.

Desde esta perspectiva, dos son los objetivos que pretendemos estudiar en este artículo. El primer objetivo consiste en conocer qué dimensiones de la justicia percibida en la recuperación del servicio tienen mayor influencia sobre las intenciones de recompra del cliente. El segundo objetivo plantea investigar si el efecto de las diferentes dimensiones de justicia percibida sobre las intenciones de recompra, está condicionado (mediante un efecto moderador) por la edad de los clientes.

## **2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS**

De acuerdo con las teorías de la equidad y de intercambio social (Homans 1961; Walster, Berscheid y Walster 1973), un encuentro de fracaso y recuperación de servicio es un intercambio de valor en el que el fallo ocasiona un desequilibrio en la relación entre el cliente y el proveedor que desencadena un procedimiento de actuación que genera una nueva interacción económica y social entre los mismos (Smith *et al.* 1999). Es decir, que el fallo provoca una pérdida de valor al cliente que requiere de una inversión adicional por parte del proveedor, que se traduce en acciones orientadas a lograr un nuevo equilibrio en un intento de evitar la pérdida de dicho cliente (Zhu, Sivakumar y Parasuraman 2004).

La recuperación de servicio consiste en las acciones y actividades específicas que la organización y sus empleados realizan para rectificar, enmendar y compensar a los clientes por las pérdidas experimentadas para asegurar que éstos reciben un nivel razonable de servicio tras experimentar deficiencias en la ejecución del mismo (Hart *et al.* 1990). El objetivo es reestablecer la fiabilidad de la empresa ante los clientes insatisfechos, alterar sus actitudes negativas y, en último lugar,

retenerlos. Considerando los resultados obtenidos por Miller *et al.* (2000) una estrategia de recuperación de servicio exitosa es ampliamente valorada por los clientes, tal que un elevado porcentaje de los mismos mantiene su relación con la empresa después de un fracaso en el servicio. Por tanto, investigar los efectos de las estrategias de recuperación del servicio sobre la lealtad del cliente constituye un importante objetivo a largo plazo para los directivos de las empresas de servicio.

En nuestro estudio, se asume que los fallos de servicio son inevitables y que, como consecuencia de los mismos, los clientes se quejan y, finalmente, las empresas responden a estas quejas llevando a cabo acciones de recuperación. Estos intentos de reparación son valorados por los clientes en base a su nivel de justicia y, en función del resultado de esta valoración, los clientes manifestarán intenciones de continuar con la relación que mantienen con el proveedor del servicio. Por tanto, las dimensiones de justicia percibida influyen en las intenciones de recompra, aunque la edad del cliente puede ejercer un papel moderador en los efectos de la justicia percibida sobre la lealtad.

## **2.1. Justicia percibida tras la recuperación e intenciones de recompra**

El concepto de equidad, o justicia, ha sido utilizado para explicar las reacciones de los individuos ante una variedad de situaciones conflictivas (Lind y Tyler 1988; Gilliland 1993). Cuando existe un fallo de servicio, los clientes perciben una injusticia, un desequilibrio de contribuciones en el intercambio (reciben el servicio con un valor menor del previsto), lo que hace que esperen que la empresa ofrezca una recuperación del servicio que compense el desequilibrio (Chebat y Slusarczyk 2005). Los clientes forman juicios sobre el grado en que este proceso de recuperación fue justo y estos juicios presentan un impacto sobre sus intenciones de comportamiento futuro (Goodwin y Ross 1992; Blodgett, Granbois, y Walters 1993; Blodgett *et al.* 1997; Tax *et al.* 1998; Maxham y Netemeyer 2002).

En los últimos años, la justicia percibida se ha identificado como un concepto clave en la formación de los juicios evaluativos de los clientes sobre las respuestas de las empresas a un fallo en el servicio (por ejemplo: Hoffman y Kelley 2000; Sparks y McColl-Kennedy 2001; Wirtz y Mattila 2004; Mattila y Cranage 2005; Shapiro y Nieman-Gonder 2006). La justicia percibida se define como un concepto tridimensional que incluye la justicia distributiva, la justicia de procedimiento y la justicia interactiva (Smith *et al.*, 1999). En el contexto de los fallos y las recuperaciones de servicio, resulta clave analizar los efectos relativos de las dimensiones de justicia percibida (Maxham y Netemeyer 2002). Por ello, a continuación se describen los efectos de cada dimensión de la justicia percibida en las intenciones de recompra del cliente.

La justicia distributiva se centra en la equidad percibida por el cliente sobre el resultado del encuentro de servicio, lo que la empresa específicamente ofreció al cliente para recuperar un fracaso en el servicio y resolver sus quejas (Blodgett *et al.* 1997; Tax *et al.* 1998; Homburg y Fürst 2005). La justicia distributiva muestra el grado en que el cliente percibe que ha sido compensado adecuadamente (cambio del bien o servicio por otro similar o superior, devolución del dinero) para subsanar el fallo en el servicio (Maxham y Netemeyer 2002).

Por tanto, la compensación es una estrategia para restablecer la equidad en una relación de intercambio cuando una parte ha sido dañada por la otra (Walster *et al.*, 1973). El intento principal es el de proporcionar una indemnización justa por los costes e inconvenientes causados por el fracaso de servicio. Así pues, los incidentes de quejas con un resultado favorable incluyen compensaciones proporcionales a la inversión del cliente, lo que tiene efectos significativos en las intenciones de recompra (Kelley *et al.* 1993; Blodgett *et al.* 1997; Maxham y Netemeyer 2003) y, en definitiva, sobre la lealtad del cliente (Karatepe 2006).

La justicia de procedimiento es la equidad percibida por el cliente de las políticas y procedimientos concretos adoptados por la empresa en el esfuerzo de recuperación, como respuesta a su reclamación y que permitirán obtener el

resultado de compensación (Blodgett *et al.* 1997; Maxham y Netemeyer 2002). Por tanto, esta dimensión está relacionada con el proceso de recuperación del servicio ya que explora la manera en que se entregan los resultados (Oliver 1997; Homburg y Fürst 2005).

Tanto la psicología organizativa (Folger y Konovsky 1989; Greenberg 1996; Konovsky 2000) como la literatura de marketing (Seiders y Berry 1998) argumentan que la justicia de procedimiento es importante en los intercambios que incluyen la resolución de un conflicto dado que mejora la probabilidad de mantener una satisfacción a largo plazo entre las partes de un intercambio, lo que afecta positivamente a sus intenciones de recompra (Morgan y Hunt 1994; Selnes 1998; Karatepe 2006).

La justicia interactiva se define como la percepción del cliente sobre el grado en que ha sido tratado con honestidad, amabilidad y cortesía, en su interacción personal con miembros de la empresa que han implantado la estrategia de recuperación del servicio (Smith *et al.* 1999; Maxham y Netemeyer 2002, 2003). La justicia interactiva hace referencia a la equidad percibida del comportamiento de los empleados hacia los que se quejan (Homburg y Fürst 2005), es decir, la manera en que tratan al cliente durante el proceso de recuperación del servicio (Blodgett *et al.* 1997).

Las evaluaciones de la recuperación de servicios están muy influenciadas por la interacción entre el cliente y los representantes de la empresa (Maxham y Netemeyer 2002). La inclusión de factores interactivos ayuda a explicar el motivo por el que algunos individuos pueden sentir que se les ha tratado de manera injusta a pesar de que pudieran categorizar el proceso de toma de decisiones y el resultado como justos (Bies y Shapiro 1987). Como consecuencia, se ha encontrado que un tratamiento interpersonal justo contribuye a unas intenciones de recompra más favorables (Blodgett y Tax 1993; Blodgett *et al.* 1997; Maxham y Netemeyer 2003) y a una mayor lealtad del cliente (Karatepe 2006).

De acuerdo con los comentarios realizados, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: *“Las percepciones de (a) justicia distributiva, (b) justicia de procedimiento y (c) justicia interactiva con respecto a las estrategias de recuperación del servicio adoptadas por la empresa, influyen positivamente en las intenciones de recompra de los clientes”*

## **2.2. Edad del cliente e intenciones de recompra**

La edad del cliente, en tanto que variable demográfica es estándar, objetiva y fácilmente disponible y medible (Greenwell, Fink y Pastore 2002; Settersten y Mayer 1997). La edad del cliente tiene un efecto importante en su comportamiento (Wei 2005). Sin embargo, a pesar de que cada vez más investigadores se interesan por la edad y sus efectos (Gregoire 2003), todavía es necesario un mayor estudio de las consecuencias de la misma (Greenwell *et al.* 2002); concretamente en el ámbito del comportamiento de recompra, donde el estudio explícito del efecto de la edad ha sido especialmente reducido (Lambert-Pandraud, Laurent y Lapersonne 2005).

Con la edad disminuye la capacidad cognitiva de los individuos (Palmer, Beggs y Keown-McMullan 2000). El cerebro, con el tiempo, va perdiendo la capacidad de evaluar estímulos nuevos, lo que provoca que el procesamiento y empleo de nueva información sea mucho más difícil (Moschis, Bellenger y Curasi 2003). De hecho, una de las funciones mentales que disminuye con la edad es la memoria de trabajo (MacPherson, Phillips y Della Sala 2002) que es fundamental para la recuperación y la codificación, en la memoria a largo plazo, de la información (Park y Gutchess 2004). Como consecuencia, el procesamiento de la información se ralentiza y pierde exactitud (Cole y Gaeth 1990). Así pues, con la edad disminuye la habilidad para evaluar opciones complejas (Cooil *et al.* 2007).

Como consecuencia de esta pérdida de capacidad los individuos, a medida que aumentan la edad, tienden a reducir la búsqueda de información previa a la decisión de recompra (Johnson 1990; Srinivasan y Ratchford 1991). Con la edad disminuye, por tanto, las comparaciones y la información recogida sobre el servicio (Deshpandé y Zaltman 1978; Deshpandé y Krishnan 1982). Esto provoca que al tomar la decisión los clientes de mayor edad consideren un número menor de proveedores alternativos (Punj y Cattin 1983; Cole y Balasubramanian 1993).

De hecho, de acuerdo con Lambert-Pandraud *et al.* (2005), la edad influye en el tipo de proveedores considerados antes de tomar la decisión de recompra –se tienen en cuenta más a menudo proveedores previos–, en el número de proveedores considerados –el número de alternativas es menor–, y, finalmente, en las compras realizadas –escogen al proveedor previo con más frecuencia–. Esto apoya la relación entre un menor número de alternativas al tomar la decisión de compra y una mayor frecuencia de las compras repetidas (Lapersonne, Laurent y Le Goff 1995).

Como consecuencia, se puede asumir que con la edad los clientes tenderán a escoger aquella opción que les resulte más familiar (Straughan y Albers-Miller 2001). Diversas investigaciones apoyan esta argumentación al encontrar mayores niveles de intenciones de recompra en individuos de mayor edad (Homburg y Giering 2001; Baumann, Burton y Elliott 2005; Lambert-Pandraud *et al.* 2005; Calik y Balta 2006). Por lo tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: “A medida que aumenta la edad del cliente mayores serán sus intenciones de recompra”

### **2.3. Justicia percibida tras la recuperación, edad del cliente e intenciones de recompra**

Para estudiar el efecto moderador de la edad del cliente en la relación entre las distintas dimensiones de justicia percibida y las intenciones de recompra utilizaremos los argumentos de la teoría de la selectividad socioemocional. La teoría de la selectividad socioemocional (Carstensen 1991; Carstensen, Gross y Fung 1997) plantea que, dado que la edad cronológica está asociada con el tiempo restante de vida, con el paso de los años, los individuos cambian su concepción del futuro. Mientras que los más jóvenes lo perciben muy amplio, el horizonte temporal de los clientes de mayor edad es considerado más limitado, lo que afecta a su motivación, y consecuentemente a sus objetivos. Esto provoca que, al aumentar la edad, el cliente sea más consciente de la fragilidad de la vida humana y, consecuentemente, aumente su aprecio por la vida (Carstensen, Isaacowitz y Charles 1999).

Con la edad se observa un cambio en las preferencias de los individuos, priorizando las metas emocionales (Fredrickson y Carstensen 1990; Fung, Carstensen y Lutz 1999; Carstensen, Pasupathi, Mayr y Nesselroade 2000). A medida que aumenta la edad, los individuos conceden una mayor importancia a los sentimientos y las emociones y, consecuentemente, dan prioridad a los valores personales y las experiencias relacionales (Labouvie-Vief y Blanchard-Fields 1982). En resumen, el papel de las emociones en la vida de los individuos gana en importancia con el paso del tiempo.

Así pues, los individuos de mayor edad prestan más atención a obtener ganancias afectivas de sus interacciones sociales y a sus estados emocionales, mientras que los individuos de menor edad prestan más atención a la planificación, a obtener conocimiento y a ser analíticos (Carstensen *et al.* 1999). Los resultados de Williams y Drolet (2005) apoyan esta idea de un efecto de la edad en la preferencia por estímulos emocionales frente a los racionales. Estos autores encuentran que a los individuos de mayor edad les gustan más y recuerdan mejor los estímulos emocionales mientras que a los de menor edad les gustan más y recuerdan mejor los estímulos racionales.

Los encuentros de fracaso y recuperación del servicio pueden considerarse intercambios mixtos con dimensiones utilitarias y simbólicas (Smith *et al.* 1999). El intercambio utilitario integra recursos económicos (compensaciones) mientras que el intercambio simbólico integra recursos psicológicos o sociales (relaciones personales, emociones, interacciones). Las

organizaciones pueden intentar recuperar el servicio ofreciendo a los clientes recursos económicos (justicia distributiva) o recursos sociales (justicias de procedimiento e interactiva).

Cooil *et al.* (2007), en su interpretación de la teoría de la selectividad socioemocional afirman que, en el caso del sector financiero, con la edad los individuos están más interesados en la parte social o relacional del encuentro de servicio, dada la mayor importancia que conceden a los sentimientos y las emociones. Por lo tanto, con la edad, los clientes conceden una mayor importancia a la dimensión simbólica de las estrategias de recuperación del servicio (justicia de procedimiento e interactiva). Como consecuencia, a mayor edad del cliente, los recursos sociales ofrecidos para recuperar el servicio ganan relevancia y los recursos económicos (justicia distributiva) pierden importancia. Aplicando estos argumentos al ámbito de fallos y recuperaciones de servicio, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: “Cuanta más edad tenga el cliente (a) menor intensidad tendrá la relación entre la justicia distributiva y las intenciones de recompra, (b) mayor intensidad tendrá la relación entre la justicia de procedimiento y las intenciones de recompra y (c) mayor intensidad tendrá la relación entre la justicia interactiva y las intenciones de recompra”

### **3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Obtención de la información y características de la muestra**

El estudio se realiza para el ámbito geográfico de España. La muestra está integrada por 197 individuos que han experimentado fracasos, se han quejado y han sido objeto de estrategias de recuperación del servicio por las entidades bancarias que le han prestado el servicio. Los datos se recogieron a través de entrevistas personales utilizando un cuestionario estructurado.

Seleccionamos el sector bancario porque en este sector las evaluaciones de los clientes son consecuencia tanto del resultado como del proceso derivado de la prestación del servicio, siendo de gran importancia las interacciones sociales vinculadas con el proceso o forma en que se presta el servicio (Hatfield, Cacioppo y Rapson 1994; Howard y Gengler 2001; Pugh 2001). Además, nuestra investigación presta atención a los servicios bancarios también por su importancia económica y social. Según un estudio del Instituto Nacional del Consumo y del Ministerio de Sanidad y Consumo (2006) para la economía española, el sector de servicios financieros se encuentra en segundo lugar entre los distintos servicios de interés general (tras la energía eléctrica) en el nivel de utilización de los clientes a nivel nacional.

#### **3.2. Medición de las variables**

Las dimensiones de la justicia percibida con la recuperación y las intenciones de recompra del clientes se midieron a través de escalas multi-item adaptadas de la literatura al caso particular de los servicios bancarios. La muestra está integrada por clientes de distintos grupos de edad para poder comparar sus opiniones. Las diferentes escalas multi-item empleadas en la investigación, y la bibliografía tomada como referencia en cada caso, se pueden consultar en el Anexo.

A fin de comprobar la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante de las escalas utilizadas se realizó un análisis factorial confirmatorio utilizando EQS 6.1 que incluía las dimensiones de justicia percibida y las intenciones de recompra. Tal y como se observa en el Anexo, el modelo de medida ofreció resultados satisfactorios. Así, respecto a la fiabilidad, tanto el índice de fiabilidad compuesta como el AVE superan en todos los casos los niveles mínimos recomendados de 0,6 y 0,5, respectivamente (Bagozzi y Yi 1988). Además, todas las variables tienen un  $\alpha$  de Cronbach superior a 0,7. En cuanto a la validez, la validez convergente se confirma ya que los parámetros lambda son significativos y superiores a 0,5, y la validez discriminante también puede corroborarse ya que las correlaciones entre las dimensiones

consideradas muestran intervalos de confianza que no incluyen el valor unitario ni el valor de las mismas al cuadrado supera el AVE. Todas estas pruebas permiten evaluar la fiabilidad y validez de las escalas empleadas (Anderson y Gerbing 1988). En el Anexo se resumen las propiedades psicométricas de las escalas. Los conceptos latentes relativos a las dimensiones de justicia percibida y las intenciones de recompra serán sustituidos por el valor medio de los ítems que los integran.

#### 4. RESULTADOS Y TEST DE LAS HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis relativas a la influencia de la edad del clientes y las distintas dimensiones de justicia percibida sobre las intenciones de recompra se recurrió al análisis de regresión, empleando el software estadístico SPSS 14.0 para Windows. Para evitar problemas de colinealidad todas las variables fueron centradas en la media.

La Tabla 1 expone los resultados obtenidos. Como se puede ver, cuatro de las siete relaciones previstas fueron estadísticamente significativas. Con respecto al efecto directo de las distintas dimensiones de justicia percibida con las estrategias de recuperación sobre las intenciones de recompra del cliente, los resultados muestran un efecto positivo y significativo de la justicia interactiva y la justicia distributiva (H1a y H1c). No obstante, la hipótesis relacionada con el efecto de la justicia de procedimiento en las intenciones de recompra (H1b) no encuentra apoyo empírico a nivel medio de la variable edad. Al incluir efectos interacción con la variable edad y estar los valores centrados, los efectos directos han de considerarse como efectos a nivel medio de la variable edad. Por otro lado, los resultados no dan soporte a la Hipótesis H2; el efecto de la edad del cliente en sus intenciones de recompra no es significativo.

Tabla 1: Resultados de la regresión lineal

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	0,022	0,101		0,216	0,829
Edad	-0,008	0,007	-0,061	-1,148	0,253
Justicia Interactiva	0,369	0,073	0,333	5,029	0,000
Justicia de Procedimiento	0,172	0,093	0,147	1,856	0,065
Justicia Distributiva	0,311	0,081	0,312	3,820	0,000
Edad x Justicia Distributiva	-0,016	0,007	-0,234	-2,507	0,013
Edad x Justicia Procedimiento	0,017	0,007	0,207	2,377	0,018
Edad x Justicia Interactiva	-0,001	0,005	-0,013	-0,205	0,838

(a) Variable dependiente: Intenciones de Recompra

(b) R cuadrado = 0,487 (R cuadrado corregida = 0,468) F = 25,663 (sig 0,000)

Finalmente, con respecto al efecto moderador de la edad, los resultados obtenidos permiten establecer que a mayor edad del cliente, mayor intensidad en la relación entre justicia de procedimiento e intenciones de recompra (H3b), y menor intensidad en la relación entre justicia distributiva e intenciones de recompra (H3a). Sin embargo, el efecto moderador de la edad sobre la relación entre justicia interactiva e intenciones de recompra no es significativo (H3c).

Para profundizar en estos resultados, realizamos un análisis siguiendo el enfoque de Jaccard, Turrisi y Wan (1990). Esto nos permite conocer la t-Student del coeficiente obtenido para un nivel por debajo de la media de la edad (el nivel bajo de edad se calculó como la media de edad menos una unidad de desviación típica de la variable edad en la muestra), de la justicia distributiva ( $t = 4.734$ ) y de la justicia interactiva ( $t = 2.813$ ). Así, podemos comparar el nivel de significación de estas

dos justicias para un nivel por debajo de la media de la edad. Los resultados de este análisis muestran que, al nivel medio de la edad, la justicia interactiva tiene un coeficiente de significación mayor que la justicia distributiva, mientras que, a un nivel menor a la media de la edad, la justicia distributiva es la que cuenta con un mayor coeficiente de significación. Asimismo, podemos comprobar que el coeficiente de la justicia de procedimiento para un nivel por encima de la media de la edad, es significativo ( $t = 4.729$ ) mientras que el de la justicia distributiva para este nivel de edad no es significativo ( $t = 0.696$ ).

## 5. DISCUSIÓN

A pesar de los reiterados esfuerzos de las empresas de servicios por generar una oferta excepcional, de prestar servicios sin fallos, este objetivo puede ser poco realista. La intangibilidad de los servicios, la simultaneidad de su producción y consumo, y la elevada implicación humana en su entrega hace que la ocurrencia de errores ocasionales sea casi inevitable. En este contexto se desarrollan estrategias de recuperación del servicio, en un intento por favorecer la lealtad de los clientes.

Un aspecto relativamente novedoso de la investigación llevada a cabo en este artículo es el intento de identificar qué estrategias de recuperación son más efectivas según la edad de los clientes, de manera que las empresas de servicios puedan segmentar su mercado y desarrollar estrategias diferenciadas para cada grupo de clientes. Los resultados obtenidos confirman de forma general el modelo planteado para estudiar las intenciones de recompra del cliente tras un fallo y una recuperación en los servicios bancarios, y ponen de manifiesto la importancia de las distintas dimensiones de justicia percibida en la recuperación como antecedentes de este concepto.

En concreto, de los diferentes antecedentes de las intenciones de recompra considerados (dimensiones de justicia percibida en las estrategias de recuperación del servicio y edad del cliente), el constructo más relevante es la justicia percibida. Así pues, los clientes valoran la equidad de las diferentes dimensiones de justicia percibida de las estrategias de recuperación del servicio adoptadas por la empresa. De manera específica, la justicia interactiva de la recuperación ofrecida es la que tiene un mayor impacto sobre las intenciones de recompra de los clientes, seguida de la justicia distributiva, a niveles medios de la edad. La justicia de procedimiento, en cambio, no tiene un efecto directo significativo sobre la lealtad de los clientes a niveles medios de la edad. Esto último corrobora los resultados presentados por Blodgett *et al.* (1997).

Por otro lado, la hipótesis de que a medida que aumenta la edad disminuyen las intenciones de recompra, tampoco encuentra apoyo empírico. Si bien este resultado contradice algunos estudios previos, está de acuerdo con las conclusiones de East, Hammond, Harris y Lomax (2000), quienes defienden que con la edad los clientes tienen más tiempo libre, por lo tanto, pueden dedicar más tiempo a la compra y, consecuentemente, pueden cambiar más frecuentemente el bien o servicio adquirido si en la compra actual han experimentado un fallo o problema. Asimismo, Mittal y Kamakura (2001) encuentran que el impacto de la satisfacción en el comportamiento de recompra es mayor en clientes jóvenes.

Sin embargo, sí se ha apreciado un efecto moderador de la edad sobre el impacto de las distintas dimensiones de justicia percibida en las estrategias de recuperación del servicio sobre la retención de los clientes. Los resultados confirman algunas de las propuestas presentadas. A medida que aumenta la edad, el efecto de la justicia distributiva en las intenciones de recompra disminuye mientras que el efecto de la justicia de procedimiento sobre las intenciones de recompra aumenta alcanzando niveles significativos en edades superiores a la media. Estos resultados confirman los argumentos de la teoría de la selectividad socioemocional. Sin embargo, la edad del cliente no incrementa la relación entre justicia interactiva e intenciones de recompra. Así pues, parece que la justicia interactiva es fundamental para clientes de todas las edades, no sólo para los clientes de mayor edad.

## 5.1. Implicaciones para la dirección

La retención de los clientes constituye un área de interés ya que al aumentar la permanencia del cliente, se incrementa su valor para la empresa. Por lo tanto, la consecución de mayores niveles de intención de recompra y, en definitiva, de la lealtad actitudinal del cliente es un determinante clave del resultado empresarial. En un contexto de fracaso en el servicio, una gestión eficiente de las quejas y de las estrategias de recuperación del servicio resulta de gran importancia para obtener mayores niveles de intenciones de recompra y de lealtad actitudinal de los clientes, ya que proporciona a la empresa una protección contra problemas inevitables en la prestación del servicio. La justicia percibida, en las estrategias de recuperación del servicio, resulta crucial puesto que incide positivamente sobre las intenciones de recompra de los clientes.

Como consecuencia del mayor impacto de las justicias interactiva y distributiva sobre las intenciones de comportamiento del cliente, una empresa de servicios debe tratar de formar y entrenar a los empleados de contacto con los clientes para que respondan con cortesía y para que ofrezcan algún tipo de reparación o compensación. En definitiva, las estrategias de recuperación del servicio vinculadas tanto con la justicia interactiva (e.g. las disculpas, amabilidad, honestidad, cortesía), como con la justicia distributiva (e.g. compensaciones vinculadas con el cambio del bien o servicio por otro similar o superior y la devolución del dinero), son fundamentales ya que se trata de aspectos ampliamente valorados por los clientes a la hora de evaluar el fracaso y la recuperación del servicio.

No obstante, además de atender a las acciones que pueden producir un mayor nivel de repetición de compra, es interesante considerar el impacto de características demográficas del cliente, como su edad, ya que permiten segmentar el mercado y aumentar la eficiencia de las estrategias de recuperación del servicio. Para los clientes de más edad, en comparación con los clientes más jóvenes, resulta relevante la justicia de procedimiento. Por tanto, para este segmento de mercado se pueden enfatizar actuaciones dirigidas a: facilitar la tramitación de quejas, mejorar el acceso a los procedimientos para gestionar quejas, mostrar flexibilidad en los procedimientos desarrollados para solucionar fallos en el servicio, formación del personal para que pueda explicar los procedimientos a seguir para presentar quejas, información continua sobre el estado de tramitación de las quejas, rapidez o velocidad para la solución de problemas.

En definitiva, es preciso establecer rutinas de gestión de los fracasos en el servicio, tal que los empleados en contacto con el público cuenten con la tecnología, autoridad y habilidad suficientes para informar y actuar rápidamente cuando se detecta (por la organización y/o el cliente) un fallo o problema en el servicio. Una empresa de servicios tiene que realizar un esfuerzo en formación y diseño de rutinas de respuesta ante la insatisfacción, para que los empleados, cuando sean ellos los encargados de dar respuesta a los problemas, sepan cuales son las soluciones más adecuadas ante los distintos clientes. Para ello puede ser conveniente crear una unidad organizativa que se encargue del análisis, control y seguimiento de las estrategias de recuperación del servicio.

Como conclusión, las empresas de servicio pueden desarrollar estrategias de segmentación del mercado para recuperar el servicio después de un fallo en su prestación. Para todos los clientes, independientemente de su edad, la empresa debe proceder a plantear estrategias de recuperación del servicio que permitan una percepción del cliente de justicia interactiva y distributiva. En el caso de los clientes de más edad estas actuaciones tienen que ser completadas con estrategias de recuperación del servicio vinculadas con la percepción de justicia de procedimiento. De hecho, para los clientes de más edad, la justicia de procedimiento podría actuar como un insatisfactor, de forma que tiene efectos negativos sobre la satisfacción de los clientes, y consecuentemente sobre su intención de recompra, cuando no alcanza un nivel suficiente.

## 5.2. Limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación

A pesar de su contribución al conocimiento de los aspectos individuales y empresariales que influyen en la retención del cliente tras un fallo y una recuperación del servicio, este trabajo no está exento de limitaciones y parece necesario presentar los distintos aspectos que limitan el alcance de los resultados empíricos obtenidos. Así, por ejemplo, la muestra utilizada es limitada. Si bien se trató de obtener el máximo número de cuestionarios, resultó relativamente complicado encontrar a individuos que hubiesen presentado una queja y obtenido una respuesta de recuperación del servicio.

Este estudio examina un sector de servicios específico para mantener la homogeneidad de los tipos de fallos (de proceso y de resultado) y de las estrategias de recuperación del servicio. Sin embargo, como consecuencia, los resultados no se pueden generalizar sin ciertos matices a otros servicios. No obstante, el estudio examina experiencias reales de los clientes y no conductas simuladas en escenarios generados artificialmente. Esta es una aportación relevante de nuestra investigación, si bien genera un problema de heterogeneidad en las circunstancias concretas de cada encuentro del servicio. Consideramos que cada metodología tiene sus ventajas e inconvenientes y que es interesante la realización de estudios con metodologías distintas que permitan analizar el tema desde enfoques complementarios.

Con relación a las variables a considerar en trabajos futuros, las posibilidades son múltiples. Por un lado están los distintos antecedentes de la justicia percibida como las expectativas y/o el rendimiento percibido. En particular los antecedentes de la justicia percibida requieren de un estudio más profundo debido a la importancia de esta variable en la formación de conductas de comportamiento del cliente. Finalmente, son necesarios nuevos estudios sobre los efectos conjuntos de diversas variables cognitivas (justicia percibida en las estrategias de recuperación del servicio) y afectivas (emociones experimentadas ante un fracaso en el servicio y ante las estrategias de recuperación del servicio) sobre la lealtad de los clientes. Las emociones pueden influir directamente en la intención de recompra y/o ejercer un papel mediador entre la justicia percibida y la lealtad del cliente, y también tener cierta relación con la edad.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-stage approach", *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-23.

BAGOZZI, R.P. y YI, Y. (1988): "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.

BAUMANN, C., BURTON, S., y ELLIOTT, G. (2005): "Determinants of customer loyalty and share of wallet in retail banking", *Journal of Financial Services Marketing*, 9 (3), 231-48.

BIES, R.J. y SHAPIRO, D.L. (1987): "Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts", *Social Justice Research*, 1, 199-218.

BLODGETT, J.G. y TAX, S.S. (1993): "The effects of distributive and interactional justice on complainants' repatronage intentions and negative word-of-mouth intentions", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 100-10.

BLODGETT, J.G., GRANBOIS, D.H. y WALTERS, R.G. (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., HILL, D.J. y TAX, S.S. (1997): "The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behaviour", *Journal of Retailing*, 73 (2), 185-210.

CALIK, N. y BALTA, B. (2006): "Consumer satisfaction and loyalty derived from the perceived quality of individual banking services: A field study in Eskişehir from Turkey", *Journal of Financial Services Marketing*, 10 (4), 135-49.

CARSTENSEN, L.L. (1991): "Selectivity theory: Social activity in life-span context", *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 11, 195-217.

CARSTENSEN, L.L., GROSS, J., y FUNG, H. (1997): "The social context of emotion", en Lawton, M.P. y Schaie, K.W. (eds.): *Annual Review of geriatrics and gerontology*, New York: Springer, 325-52.

CARSTENSEN, L.L., ISAACOWITZ, D., y CHARLES, S.T. (1999): "Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity", *American Psychologist*, 54, 165-81.

CARSTENSEN, L.L., PASUPATHI, M., MAYR, U. y NESSELROADE, J.R. (2000): "Emotional experience in everyday life across the adult life span", *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (4), 644-55.

CHEBAT, J.C. y SLUSARCZYK, W. (2005): "How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study", *Journal of Business Research*, 58, 664-73.

COLE, C.A. y BALASUBRAMANIAN, S.K. (1993): "Age differences in consumer search for information: public policy implications", *Journal of Consumer Research*, 20 (June), 157-69.

COLE, C.A. y GAETH, G.J. (1990): "Cognitive and age-related differences in the ability to use nutritional information in a complex environment", *Journal of Marketing Research*, 17 (May), 175-84.

COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): "A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics", *Journal of Marketing*, 71 (January), 67-83.

DESHPANDÉ, R. y KRISHNAN, S. (1982): "Correlates of deficient consumer information environments: the case of the elderly", en Mitchell, A. (eds.): *Advances in Consumer Research*, Vol. 9, Provo, UT: Association for Consumer Research, 515-19.

DESHPANDÉ, R. y ZALTMAN, G. (1978): "The impact of elderly consumer dissatisfaction and buying experience on information search: a path-analysis approach", en Day, R.L. y Hunt, H.K. (eds.): *Proceedings of the Third Annual Conference on Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Chicago, Bloomington: Indiana University, 145-52.

EAST, R., HAMMOND, K., HARRIS, P. y LOMAX, W. (2000): "Loyalty to supermarkets", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (1), 99-109.

FOLGER, R. y KONOVSKEY, M. A. (1989): "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32, 1, 115-30.

FREDRICKSON, B.L. y CARSTENSEN, L.L. (1990): "Choosing social partners: how old age and anticipated endings make people more selective", *Psychology and Aging*, 8, 301-13.

FUNG, H., CARSTENSEN, L.L. y LUTZ, A. (1999): "The influence of time on social preferences: implications for life-span development", *Psychology and Aging*, 14, 595-604.

GILLILAND, S.W. (1993): "The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective", *Academy of Management Review*, 18 (4), 694-734.

GOODWIN, C. y ROSS, I. (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 ROSS, I. (1992): "Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions", *Journal of Business Research*, 25 (2), 149-63.

GREENBERG, J. (1996): *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

GREENWELL, T.C., FINK, J.S., y PASTORE, D.L. (2002): "Perceptions of the service experience: using demographic and psychographic variables to identify customer segments", *Sports Marketing Quarterly*, 11 (4), 233-41.

GREGOIRE, Y. (2003): "The impact of aging on consumer responses: what do we know?", *Advances in Consumer Research*, 30, 19-26.

HART, C.W.L., HESKETT, J.L. y SASSER, W.E.Jr. (1990): "The Profitable Art of Service Recovery", *Harvard Business Review*, 68 (July/August), 148-56.

HATFIELD, E., CACIOPPO, J. y RAPSON, R. (1994): *Emotional Contagion*, Cambridge: Cambridge University Press.

HOFFMAN, K.D. y KELLEY, S.W. (2000): "Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: A Contingency Approach", *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 418-32.

HOFFMAN, K.D., KELLEY, S.W. y ROTALSKY, H.M. (1995): "Tracking service failures and employee recovery efforts", *Journal of Services Marketing*, 9, 49-61.

HOMANS, G.C. (1961): *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace & World.

HOMBURG, C. y FÜRST, A. (2005): "How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach", *Journal of Marketing*, 69, 95-114.

HOMBURG, C. y GIERING, A. (2001): "Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty: an empirical analysis", *Psychology & Marketing*, 18 (1), 43-66.

HOWARD, D.J. y GENGLER, C. (2001): "Emotional contagion effects on product attitudes", *Journal of Consumer Research*, 28, 189-201.

INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMO y MINISTERIO DE SANIDAD Y CONSUMO ESPAÑOL (2006): Índice de satisfacción del consumidor, [http://www.consumo-inc.es/informes/interior/estudios/frame/PDF/Satisfaccion\\_consumidores.pdf](http://www.consumo-inc.es/informes/interior/estudios/frame/PDF/Satisfaccion_consumidores.pdf).

JACCARD, J., TURRISI, R. y WAN, C.K. (1990): Interaction effects in multiple regression, en Lewis-Beck, M.S. (eds.), *Quantitative Applications in the Social Sciences*, Vol. 7, Newbury Park, CA : Sage Publications.

JOHNSON, M.M.S. (1990): "Age differences in decision making: a process methodology for examining strategic information processing", *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 45 (March), 75-8.

KARATEPE, O. M. (2006): "Customer complaints and organizational responses: The effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty", *Hospitality Management*, 25, 69-90.

KELLEY, S.W., HOFFMAN, K.D. y DAVIS, M.A. (1993): "A typology of retail failures and recoveries", *Journal of Retailing*, 69 (4), 429-52.

KONOVSKY, M.A. (2000): "Understanding procedural justice and its impact on business organizations", *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.

LABOUVIE-VIEF, G. y BLANCHARD-FIELDS, F. (1982): "Cognitive aging and psychological growth", *Ageing and Society*, 2, 183-209.

LAMBERT-PANDRAUD, R., LAURENT, G. y LAPERSONNE, E. (2005): "Repeat purchasing of new automobiles by older consumers: empirical evidence and interpretations", *Journal of Marketing*, 69 (April), 97-113.

LAPERSONNE, E., LAURENT, G. y LE GOFF, J. (1995): "Consideration sets of size one: an empirical investigation of automobile purchases", *International Journal of Research in Marketing*, 12 (1), 55-66.

LEWIS, B.R. y SPYRAKOPOULOS, S. (2001): "Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective", *International Journal of Bank Marketing*, 19 (1), 37-47.

LIND, E.A. y TYLER, T.R. (1988): *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press.

MACPHERSON, S.E., PHILLIPS, L.H. y DELLA SALA, S. (2002): "Age, executive function and social decision making: a dorsolateral prefrontal theory of cognitive aging", *Psychology and Aging*, 17 (December), 598-609.

MATTILA, A.S. y CRANAGE, D. (2005): "The impact of choice on fairness in the context of service recovery", *Journal of Services Marketing*, 19 (5), 271-279.

MAXHAM, J.G. y NETEMEYER, R.G. (2002): "Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling over Time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent", *Journal of Retailing*, 78, 239-52.

MAXHAM III, J.G. y NETEMEYER, R.G. (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.

MILLER, J.L., CRAIGHEAD, C.W. y KARWAN, K.R. (2000): "Service recovery: A framework and empirical investigation", *Journal of Operations Management*, 18 (4), 387-400.

MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): "Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics", *Journal of Marketing Research*, 38 (February), 131-42.

MORGAN, R.M. y HUNT, S. D. (1994): "The commitment-trust theory of marketing relationships", *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.

MOSCHIS, G.P., BELLENGER, D.N. y CURASI, C.F. (2003): "Financial service preferences and patronage motives of older consumers", *Journal of Financial Services Marketing*, 7 (4), 331-40.

OLIVER, R.L. (1997): *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.

- PALMER, A., BEGGS, R., y KEOWN-MCMULLAN, C. (2000): "Equity and repurchase intention following service failure", *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 513-528.
- PARK, D.C. y GUTCHESS, A. (2004): "Long-term memory and aging: a cognitive neuroscience perspective", en Cabeza, R., Nyberg, L. y Park, D.C. (eds.): *Cognitive Neuroscience of Aging: Linking Cognitive and Cerebral Aging*, New York: Oxford University Press.
- PUGH, S.D. (2001): "Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter", *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018-27.
- PUNJ, G. y CATTIN, P. (1983): Identifying the characteristics of single retail (dealer) visit new automobile buyers, en Bagozzi, R.P. y Tybout, A.M. (eds.): *Advances in Consumer Research, Vol. 10*, Provo, UT: Association for Consumer Research, 383-88.
- SEIDERS, K. y BERRY, L. L. (1998): "Service fairness: What it is and why it matters", *Academy of Management Executive*, 12, 8-20.
- SELNES, F. (1998): "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, 32 (3/4), 305-22.
- SETTERSTEN, Jr.R.A. y MAYER, K.U. (1997): "The measurement of age, age structuring, and the life course", *Annual Reviews of Sociology*, 23, 233-61.
- SHAPIRO, T. y NIEMAN-GONDER, J. (2006): "Effect of communication mode in justice-based service recovery", *Managing Service Quality*, 16 (2), 124-44.
- SMITH, A.K., BOLTON, R.N. y WAGNER, J. (1999): "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery", *Journal of Marketing Research*, 36, 356-73.
- SPARKS, B.A. y MCCOLL-KENNEDY, J.R. (2001): "Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting", *Journal of Business Research*, 54, 209-18.
- SRINIVASAN, N. y RATCHFORD, B.T. (1991): "An empirical test of a model of external search for automobiles", *Journal of Consumer Research*, 18 (September), 233-42.
- STRAUGHAN, R.D. y ALBERS-MILLER, N.D. (2001): "An international investigation of cultural and demographic effects on domestic retail loyalty", *International Marketing Review*, 18 (5), 521-41.
- TAX, S.S., BROWN, S.W. y CHANDRASHEKARAN, M. (1998): "Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, 62 (April), 60-76.
- WALSTER, E., BERSHEID, E. y WALSTER, G.W. (1973): "New directions in equity research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 29 (February), 151-76.
- WEI, S. (2005): "Consumer's demographic characteristics, cognitives ages, and innovativeness", *Advances in Consumer Research*, 32, 633-40.
- WILLIAMS, P. y DROLET, A. (2005): "Age-related differences in responses to emotional advertisements", *Journal of Consumer Research*, 32 (December), 343-54.

WIRTZ, J. y MATTILA, A.S. (2004): “Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery and Apology After a Service Failure”, *International Journal of Service Industry Management*, 15 (2), 150-66.

ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L., y PARASURAMAN, A. (1996): “The behavioral consequences of service quality”, *Journal of Marketing*, 60 (April), 31-46.

ZHU, Z., SIVAKUMAR, K. y PARASUMAN, A. (2004): “A mathematical model of service failure and recovery strategies”, *Decision Sciences*, 35, 3 (Summer), 493-525.

**ANEXO:** Escalas de medida empleadas y propiedades

CONSTRUCTOS	Lambda estandarizados ( $\lambda$ )						
<b>Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (Likert: 1 = total desacuerdo, 7 = total acuerdo)</b>							
<b>Justicia Distributiva (JD) (AVE = 0.890; CR = 0.961; <math>\alpha</math> = 0.976).</b> Adaptada de: Homburg y Fürst (2005) y Maxham y Netemeyer (2003)							
Considerando los inconvenientes ocasionados y el tiempo perdido, la respuesta (recuperación del servicio ó compensación económica) que he recibido del Banco ha sido correcta	0,884						
El Banco ha sido bastante justo a la hora de resolver el problema que ha tenido lugar	0,967						
En general, el resultado recibido del Banco ha sido adecuado para dar respuesta a los problemas surgidos en la prestación del servicio	0,977						
<b>Justicia de Procedimiento (JP) (AVE = 0.634; CR = 0.836; <math>\alpha</math> = 0.906).</b> Adaptada de: Homburg y Fürst (2005), Maxham y Netemeyer (2003) y Smith, Bolton y Wagner (1999)							
La empresa me ha ofrecido la oportunidad de explicar mi punto de vista sobre el problema	0,650						
La empresa tiene políticas y prácticas acertadas para manejar el problema	0,838						
La empresa ha mostrado una flexibilidad adecuada al tratar el problema	0,881						
<b>Justicia Interactiva (JI) (AVE = 0.796; CR = 0.921; <math>\alpha</math> = 0.931).</b> Adaptada de: Maxham y Netemeyer (2003) y Smith, Bolton y Wagner (1999)							
En la respuesta al problema, los empleados del Banco me han tratado con cortesía	0,891						
La comunicación y el trato de los empleados a la hora de dar respuesta al problema ha sido el apropiado	0,947						
Los empleados han sido honestos y éticos a la hora de dar respuesta al problema	0,835						
<b>Intenciones de Recompra (IR) (AVE = 0.868; CR = 0.952; <math>\alpha</math> = 0.951).</b> Adaptada de: Maxham y Netemeyer (2002) y Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996)							
Mi intención es seguir trabajando con este banco/caja en un futuro	0,959						
Espero que mi relación con este banco/caja sea duradera	0,959						
Si tuviera que elegir de nuevo, seleccionaría este banco/caja	0,875						
<b>VALIDEZ DISCRIMINANTE:</b>							
	Correlación	95% intervalo confianza			Correlación	95% intervalo confianza	
JI-JP	0,588	0,715	0,461	JP-JD	0,795	0,877	0,713
JI-JD	0,590	0,690	0,490	JP-IR	0,623	0,737	0,509
JI-IR	0,609	0,713	0,505	JD-IR	0,635	0,729	0,541
<b>MODELO DE MEDIDA (ÍNDICES DE AJUSTE)</b>							
<b>SATORRA-BENTLER SCALED CHI-SQUARE (48) = 55.1939 (p &lt; .001)</b>							
<b>BBNFI = 0.978 BBNFI = 0.996 CFI = 0.997 LGFI = 0.942 RMSEA = 0.028</b>							

CR = Fiabilidad compuesta AVE = Análisis de la varianza extraída

(\*) Todos los parámetros lambda resultaron significativos (p < .01)