

## FACTORES QUE INFLUYEN LAS RESPUESTAS DE LAS EMPRESAS ANTE LAS QUEJAS DE LOS HUÉSPEDES

### Los casos de Hong Kong y Chipre del Norte

Erdogan H. Ekiz<sup>\*</sup>  
Catheryn Khoo-Lattimore<sup>\*\*</sup>  
Taylor's University  
Kuala Lumpur - Malaysia

**Resumen:** Muchas empresas, sino todas, se proponen brindar a sus clientes, no sólo un servicio perfecto sino también la plena satisfacción de sus necesidades. Sin embargo, los errores y los fracasos son frecuentes en este tipo de empresas, y de lo que no está exenta la industria de la hospitalidad. Las respuestas brindadas por las empresas a las quejas recibidas por diferencias en los servicios, son elementos importantes a tener en cuenta para lograr la satisfacción del cliente y una fidelidad a largo plazo. De esta manera, este estudio intenta primero, detectar las prácticas usuales en la gestión de reclamos en la industria hotelera en dos destinos turísticos: Hong Kong, reconocido centro de negocios y de turismo internacional y Chipre del Norte, estado insular en desarrollo. Intenta también, investigar los factores que influyen las respuestas de la organización en la atención de los reclamos de los clientes en estos dos destinos. A tal fin, se enviaron cuestionarios específicos a todos los miembros de las principales asociaciones hoteleras de ambos lugares. Los resultados revelaron que “el compromiso y la convergencia hacia la satisfacción del cliente” son las variables que más influyen en la gestión de las quejas de las empresas. Además, se detectó la variable que se relaciona con los “prejuicios para con los reclamos de los clientes” como la que tiene una relación negativa significativamente mayor en la capacidad de respuesta de las empresas en ambos destinos. A continuación se presentan los resultados, sus implicancias y limitaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de reclamos, prácticas actuales, hoteles, Hong Kong, Norte de Chipre.

**Abstract:** Factors Influencing Organizational Responses to Guest Complaints: Cases of Hong Kong and North Cyprus. Many, if not all businesses aim at providing perfect service and satisfying their customers to the fullest extent. However, mistakes and failures are frequent occurrences in service businesses as is the case in hospitality industry. Customers' evaluations of organizations' responses to their complaints in service encounters are important elements of customer satisfaction and long-term loyalty. Thus, this study attempts first to find out the current complaint handling practices in the hotel industry of two tourist destinations, namely Hong Kong, an international recognized tourism and business center and Northern Cyprus, a developing island state. Then, it seeks to investigate the factors influencing organizational responses to guest complaints in these two

<sup>\*</sup> Profesor titular en la Universidad Taylor de Malasia. Candidato a Doctor en Gestión en Turismo por la Escuela de Gestión en Hotelería y Turismo de la Hong Kong Polytechnic University. Licenciado en Gestión Turística y Hotelera por la Universidad del Mediterráneo del Este en Chipre del Norte donde también obtuvo su Master en Marketing de Servicios. Co-fundador y Editor del International Journal of Management Perspectives. E-mail: erdogan.ekiz@gmail.com / erdogan.ekiz@polyu.edu.hk.

<sup>\*\*</sup> Bachiller en Educación con Honores y M. Ed en Psicología Educacional por la Universidad de Malasia. Doctora en Comportamiento del Consumidor por el departamento de Marketing de la Escuela de Negocios de la Universidad de Otago (Nueva Zelanda). Profesora Asociada de Marketing en el Colegio de Artes Culinarias, Turismo y Hospitalidad de la Universidad Taylor (Kuala Lumpur, Malasia). Autora de libros, capítulos de libros, artículos académicos y ponencias habiendo recibido, por algunas de ellas, premios internacionales. E-mail: catherynkhoo@yahoo.com / catherynkhoo.lattimore@taylors.edu.my.

*locations. To do so, self administrated questionnaires were sent to all members of major hotel associations in both locations. Results revealed that 'guest focus and commitment' is found to be the most influential variable over the organizational responses. Furthermore, the 'prejudgments towards guest complaints' variable is found to have significant negative relationship with organizational responses in both locations. Discussion of the findings, implications and limitations are given.*

**KEY WORDS:** *complaint management, current practices, hotels, Hong Kong and Northern Cyprus.*

## **INTRODUCCIÓN**

Las expectativas de los clientes, actualmente en permanente aumento, llevan a las empresas a centrar sus esfuerzos no sólo en la prestación de excepcionales servicios en una relación precio – calidad, sino también en hacerlo mejor que la competencia. Si a esto se le agraga la característica de intangibilidad y la naturaleza intensiva del trabajo de los servicios, prestar servicios con cero defectos es un objetivo rígido y poco realista. Tal como Zemke y Bell (2000) certeramente puntualizan, en las cuestiones de prestación de servicios de alta calidad, de vanguardia y de satisfacción a los clientes, los errores suceden, aún por causas ajenas al prestador del servicio. Si bien las compañías pueden no ser capaces de prevenir todos los errores y fracasos, sí pueden y deben aprender a recuperarse de estos problemas (Hart et al, 1990).

Las empresas de servicios en general, y los hoteles en particular, alientan cada vez más a sus clientes/huéspedes a presentar sus quejas directamente ante ellos ya que éstas son vistas como oportunidades que se presentan para modificar aquello que se está haciendo mal durante la prestación del servicio (Blodgett et al, 1997). Pero una vez que los huéspedes deciden presentar su queja los hoteleros deben estar preparados, tanto en los aspectos tangibles (estructura, empleados, procedimientos, etc.) como en los intangibles (prejuicios, habilidades, etc.) para compensar la reacción negativa de los huéspedes ante las fallas del servicio. Para ello, las empresas deben emprender todas las acciones necesarias para revertir el estado de decepción de un huésped a un estado de satisfacción (Bell & Ridge, 1992).

Las respuestas brindadas por las empresas a las quejas recibidas por diferencias en los servicios son elementos importantes en la gestión de los reclamos, lo que si se maneja correctamente, puede conducir a la satisfacción y fidelidad a largo plazo del huésped. De modo de asegurar esto, los hoteleros deben tener una comprensión clara de la importancia y la necesidad de las quejas de los huéspedes, deben centrarse y comprometerse con las necesidades de los huéspedes, tener un claro, práctico y hasta comprensivo procedimiento de manejo de reclamos, contar con empleados entrenados y motivados para tratar con los reclamos de los huéspedes (Day et al, 1981; Kowalski, 1996; Blodgett & Anderson, 2000; Hedrick et al, 2007).

El análisis precedente muestra claramente la necesidad de comprender las prácticas que se utilizan en este momento en la gestión de los reclamos en el sector de la hostelería de modo de crear

y mantener una ventaja competitiva en la satisfacción de los huéspedes. Así entonces, este estudio intenta primero, detectar las prácticas usuales en la gestión de reclamos en la industria hotelera en dos destinos turísticos: Hong Kong, reconocido centro de negocios y de turismo internacional y Chipre del Norte, estado insular en desarrollo. Luego destaca los factores que influyen en la respuesta de la organización a los reclamos de los clientes en estos dos destinos. Este estudio resulta útil por, al menos, dos razones. En primer lugar se espera que proporcione información útil sobre el fenómeno desde la perspectiva del prestador dado que la mayoría de los estudios anteriores se han hecho desde la perspectiva del huésped (ver Altinay, 1994; Heung et al, 2007; Kilic & Okumus, 2005; Qu et al, 2000).

Conocer entonces el punto de vista de los hoteleros desde su perspectiva de prestadores permitirá enriquecer el conocimiento existente sobre la gestión de los reclamos. En segundo lugar este estudio puede tener importantes repercusiones para la industria de la hospitalidad en Hong Kong y Chipre del Norte. Los hoteleros en Hong Kong pueden usar algunas ideas para mejorar sus prácticas mientras que los chipriotas pueden comparar y referenciar ideas y prácticas para manejar las quejas de sus huéspedes más eficazmente. Con el turismo representando una parte significativa del Producto Bruto Nacional de la economía de Chipre del Norte (Indicadores Sociales y Económicos, 2006), la cuestión referida a la gestión de reclamos es de sumo interés tanto para los funcionarios públicos como para los gerentes de la industria del turismo y la hospitalidad.

A continuación se presenta una breve introducción a la industria hotelera de Hong Kong y Chipre del Norte. Luego una revisión a la literatura incluyendo algunas definiciones básicas, construcciones y vínculos obtenidos en estudios previos realizados. .A la presentación de la hipótesis y el modelo conceptual, le siguen las cuestiones metodológicas básicas. Lo referido a resultados, discusiones y conclusiones se presentan previo a las repercusiones de los resultados de esta investigación en el sector. Finalmente se destacan las limitaciones y recomendaciones para tener en cuenta en futuros estudios.

## **LA INDUSTRIA HOTELERA DE HONG KONG**

Hong Kong, con una superficie total de 1.092 kilómetros cuadrados, se encuentra a unas 70 millas (112,65 kms.) de la sureña ciudad china de Guangzhou. El territorio está conformado por Victoria (comúnmente conocida como la Isla de Hong Kong), la Península de Kowloon, las Islas Lantau y más de 200 pequeñas islas (Lloyd et al, 2000), siendo su población aproximadamente de siete millones de personas (95% chinos) HKTb, 2010b.

Los arribos de turistas a Hong Kong ascendieron a 29.590.654 lo que representa un aumento constante en comparación con las cifras del año 2008 (HKTb, 2010a). A su vez, las cifras publicadas por la oficina de Turismo de Hong Kong para los primeros seis meses del año 2010 en concepto de arribos es de 16.856.016. Estas cifras no sólo representan un incremento anual del 23,10% sino que también son las cifras más altas jamás registradas por un período de 6 meses. Siguiendo esa misma

tendencia, los arribos registrados en el mes de Junio alcanzaron la cifra de 2.619.722, lo que evidencia un incremento del 43,5% (HKTB, 2010b).

"El rápido crecimiento de la industria turística en Hong Kong en la década de 1990 y los primeros años del 2000 estimuló el rápido desarrollo de la industria hotelera local" (Law & Jogaratman, 2005:17). La Cámara de Turismo de Hong Kong (HKTB) clasificó a sus miembros en tres categorías en función de los distintos niveles de tarifas y la relación empleados/habitación. Estas categorías son Tarifas Altas A, Tarifas Altas B y Tarifas Medias A sobre las cuales Later, Qu et al, (2000:66) brindan una información pormenorizada que se resume en la Tabla 1

Tabla 1: Categoría de hoteles de Hong Kong

Categorías	Tarifa Hab.	Relación Personal/Habitaciones	Mayo 2010
Tarifa Alta A	US\$ 300	1.60 o más	21
Tarifa Alta B	US\$ 225	Entre 0.97 y 1.60	42
Tarifa Media A	US \$225	0.97 o menos	58

Fuente: Hong Kong Hotels Association (2010)

En mayo de 2010, había 142 hoteles en funcionamiento, incrementándose el número de plazas, a lo largo de los últimos años hasta alcanzar la cantidad de 62.423 en la fecha antes mencionada, con una ocupación del 83% y una estadía promedio de 3,57 noches (HKTB, 2010b)

Law & Hsu (2006:308) destacan la importancia de la hotelería para la industria turística de Hong Kong al señalar que: "[...] los gastos de alojamiento son una de las principales fuentes de ingresos en la mayoría de los destinos receptores.... los gastos de alojamiento son la segunda mayor fuente de ingresos para la industria del turismo ..". Por otro lado, Yeung & Law (2003; 2006) destacan que la hotelería de Hong Kong se comporta muy bien en términos de satisfacer las necesidades de los clientes, sin importar la categoría a la que pertenecen

## LA INDUSTRIA HOTELERA EN CHIPRE DEL NORTE

La Isla de Chipre, situada en la parte oriental del mar Mediterráneo, con 224 km de largo y 96 km de ancho y 768 km de costa, es muy rica en paisajes, historia y patrimonio cultural. Chipre está en el cruce de tres continentes - Europa, Asia y África - y linda con Turquía (64 kilómetros), Siria (96 kilómetros) y Egipto (400 kilómetros) (Altinay & Hussain, 2005; Ekiz & Babacan, 2007), siendo su población aproximada de 270.000 (97% de turco-chipriotas) (North Cyprus Gateway, 2010).

De los 132 hoteles que operan actualmente, 96 son miembros de la Asociación Hotelera de Chipre del Norte (NCHA, 2010). En Chipre del Norte hay 7 hoteles de cinco estrellas, 8 de cuatro, 28 de tres y 85 de una estrella o menos (Anuario Estadístico de Turismo, 2009). En el año

2009 la ocupación anual fue de 43,1 %, alojando 955.611 turistas con una capacidad de 13.640 plazas (Anuario Estadístico de Turismo, 2009)

La industria turística es uno de los principales generadores de ingresos para Chipre del Norte. En 2009 esta industria contribuyó con 152,3 millones dólares (3,8%) al Producto Bruto Interno (PBI) y creó 8572 puestos de trabajo, siendo un total de 463,4 millones de dólares estadounidenses el valor agregado aportado por el sector. Como destacan varios académicos, la hotelería contribuyó significativamente tanto con la industria del turismo como con la economía nacional. (Altinay, 1994; Kilic & Okumus, 2005; Katircioglu et al, 2006; Bavik & Nat, 2007). Específicamente, Altinay & Hussain (2005) afirmaron que la hotelería contribuyó positivamente al desarrollo económico y social de Chipre del Norte al contratar personal local, utilizar mercadería y servicios de empresas locales y al pagar sus impuestos.

La mayoría de los hoteles de Chipre del Norte se sitúan sobre o próximos a las playas teniendo casi todos ellos sus propios casinos, importante factor de atracción para los turistas turcos y británicos. Sin embargo, la hotelería chipriota sufre la estacionalidad, bajas tasas de ocupación, bajos niveles de calidad en los servicios, empleados no calificados y la falta de actividades (Arasli, 2002; Nadiri & Hussain, 2005). Por otro lado, Ekiz (2003) y Ekiz & Arasli (2007) plantean que la hotelería chipriota no tiene una buena gestión de los reclamos, más aún, que la mayoría ni siquiera tiene establecidas las políticas para tal fin. Esta es la razón por la que este estudio compara las quejas de los huéspedes de Chipre del Norte con la de los de Hong Kong con la esperanza de identificar buenas prácticas que puedan ser comparadas y adaptadas. Esto se puede pensar por el hecho que Hong Kong ya es un centro de turismo internacional, mientras que Chipre del Norte todavía está en desarrollo.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los objetivos principales de las empresas en toda industria son desarrollar y ofrecer ofertas que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes y, al hacerlo, garanticen su supervivencia económica. Las empresas de servicios en general y las hoteleras en particular no son una excepción. Con el fin de lograr y retener clientes leales y rentables, muchos hoteles han centrado su atención en la prestación de un servicio de alta calidad impecable (Kotler & Armstrong, 2006). No obstante, errores y fracasos ocurren frecuentemente en la hotelería (Babakus et al, 2003). Hoffman & Bateson (2006) sostienen que debido a las características particulares que distinguen a los servicios de los bienes, los errores son parte de la prestación del servicio. Sin embargo, las empresas deben reconvertir estos errores de la mejor manera posible.

Las empresas de servicios alientan cada vez más a sus clientes a que presenten sus quejas directamente ante ellos, porque los errores sólo podrán corregirse si el huésped se los comunica a la empresa. Sin embargo no es tan fácil como parece, Los clientes son reacios a reclamar (Yavas et al, 1997) y sólo uno de cada veinte clientes insatisfechos se queja (Chebeat et al, 2005). Plymire (1991)

sostiene que una abrumadora mayoría de clientes insatisfechos nunca se queja por los costos (financieros, psicológicos o ambos) asociados a la presentación de una queja (Zeithaml et al, 2006). En cambio tienden a participar en una diversidad de actividades como el boicot a los productos y / o a divulgar de boca en boca una publicidad negativa, todo lo cual va en detrimento del prestador del servicio (Day et al, 1981; Singh y Wilkes, 1996; Hoffman & Bateson, 2006).

Las quejas deben ser bienvenidas ya que son importantes tanto para el éxito como para la supervivencia de toda empresa al proporcionarles indicaciones que les permiten mejorar. Según Boden (2001) existen cinco razones por las que las empresas deben ver a las quejas como oportunidades. Las quejas ayudan a las empresas a evaluar su comportamiento, a identificar los puntos débiles del proceso, a ver situaciones desde la perspectiva del consumidor, a mejorar la satisfacción del cliente y a crear fidelidad a largo plazo (Boden, 2001; Lovelock et al, 2002). Por otra parte, conseguir nuevos clientes es aproximadamente cinco veces más costoso que fidelizarlos (Lovelock, 2000). En realidad, una vez que una empresa maneja incorrectamente un reclamo no sólo pierde con ese cliente el negocio en curso, sino también los futuros (Gilly y Gelb, 1982). Zemke & Bell (2000) sostienen que un cliente insatisfecho comenta a 10-20 personas sobre lo negativo de esa empresa. En el otro extremo, los clientes satisfechos con la forma en que se gestionó su reclamo muestran expectativas más altas de recompra a posteriori del suceso. (Voorhees et al, 2006). Este fenómeno se conoce como la "paradoja de la resolución del servicio", en la cual los clientes muestran una mayor satisfacción e intenciones de recompra después de un servicio reparado satisfactoriamente que antes que el error suceda (Hart et al, 1990; Smith et al, 1998; Nyer, 2000).

Cuando se producen errores en el servicio y los clientes los puntualizan se necesitan posibles soluciones para corregir el daño (Boshoff, 1999). Esto también se conoce como resolución del servicio, un conjunto de actividades específicas con las que una empresa se compromete a satisfacer la queja del cliente en relación al error en la prestación del servicio (Spreng et al, 1995). Estudios previos sugieren que una recuperación de servicios exitosa tiene un impacto significativo en la satisfacción del cliente y en su comportamiento posventa (Firmstahl, 1989; Hoffman, Kelley & Rotalsky, 1995; Davidow, 2000; Yavas et al., 2004; Gursoy et al, 2006; Liao, 2007). "Una buena resolución del servicio puede convertir a un cliente enojado en uno fiel. En realidad, una buena reparación puede ganar más lealtad y compra que si las cosas hubieran salido bien de entrada" (Kotler et al, 1999:47). Así, por un lado una reparación exitosa del servicio puede ayudar a las organizaciones a diseñar procesos de servicio más efectivos. Por otro, una mala resolución del servicio empeora la insatisfacción de los clientes y disminuye la confianza produciendo un efecto de "desviación doble" (Bitner et al, 1990)

Una revisión de la literatura revela que el modo en que las organizaciones responden a las quejas de sus clientes (Davidow, 2000; Karatepe & Ekiz, 2004) está asociado con el modo en que se comprometan o convergan con las necesidades y deseos de los clientes (Firmstahl,

1989; Barlow & Moller, 1996); tengan prejuicios hacia los reclamos de sus clientes (Bitner et al, 1990; Boden, 2001), comprendan la relevancia de gestionar los reclamos (Heskett et al, 1997; Barlow & Maul, 2000); tengan una estructura eficaz para manejar las quejas (Diener & Greyser, 1978; Zeithaml et al, 2006); sus sistemas, políticas y procedimientos para la gestión de los reclamos permitan lidiar con los reclamos de los huéspedes (Gilly & Gelb, 1982; Zemke & Bell, 2000), si sus prácticas actuales para la gestión de reclamos son apropiadas o no (Hart et al, 1990; Tax et al, 1998) y si tienen los recursos humanos entrenados y capacitados para solucionar los reclamos (Hoffman, Kelley & Rotalsky, 1995; Liao, 2007). Todas estas cuestiones se describen y vinculan a las respuestas que da organización, en la siguiente sección.

### **Compromiso y convergencia hacia la satisfacción del cliente**

Las empresas deben entender y querer satisfacer las necesidades del cliente. Tocquer & Cudennec (1998) afirman que si bien es fácil definir la convergencia hacia la satisfacción del cliente, es todo un reto tornarla real y significativa. A tal fin, las empresas deben ponerse en los zapatos de sus clientes de modo de detectar y resolver los posibles problemas que pueden surgir aún antes que sus clientes piensen que pueden suceder (Firnstahl, 1989; Zemke & Anderson, 2007).

Otro indicador de una empresa focalizada y comprometida con el cliente es hacer el proceso de la queja fácil y accesible para ellos. Desde el momento que las quejas son consideradas regalos (Barlow & Moller, 1996) y que deben ser vistas como una oportunidad para las empresas con el fin de poder corregir sus errores (Cranage, 2004), se deben hacer esfuerzos adicionales para hacer este proceso accesible (Gilly & Hansen, 1985). A su vez, acoger con beneplácito las quejas crea un ambiente positivo en el cual las empresas se tornan más abiertas para atender las quejas de sus clientes. (Davidow, 2003a). Por supuesto que una vez que el problema se conoce y se resuelve satisfactoriamente, se deben tomar las medidas correctivas necesarias para que este determinado error no se vuelva a producir. Procediendo de esta manera, se pueden evitar futuras insatisfacciones y reclamos (Zemke, 1993) además de evidenciar el compromiso y la convergencia de la empresa para con sus huéspedes. Focalizarse en el huésped también incrementa la eficacia de la respuesta que la organización ofrecerá a sus huéspedes cuando el próximo error ocurra. De estos planteos surge la siguiente hipótesis:

**H<sub>1</sub>:** El compromiso y la convergencia hacia la satisfacción del cliente está significativa y positivamente relacionado con las respuestas que la organización le brinda a las quejas de sus huéspedes.

### **Prejuicios hacia las quejas de los huéspedes**

Muchos gestores cultivan y mantienen algún tipo de prejuicios para con aquellos huéspedes que dan a conocer sus insatisfacciones. Barlow & Maul (2000) señalan que no pocas empresas tratan de

tomar distancia de las malas noticias o de los intentos de eliminar las quejas. Cuando los gerentes tienen prejuicios hacia la recepción de quejas, se producen serios impactos negativos en la formulación de las políticas, lo que derivará en graves efectos negativos sobre la formulación de las políticas de gestión de reclamos, tanto de la recepción como de las respuestas (Stauss & Seidel, 2004).

Los indicadores más evidentes de estos prejuicios son ver a los clientes que reclaman como adversarios o quejosos y creer que el número de quejas debe ser minimizado, todo lo cual usualmente va acompañado de la certeza que un menor número de quejas es una buena señal (Plymire, 1991; Stauss & Seidel, 2004). Cuando los gerentes tienen esta clase de prejuicios no sólo afectan negativamente a sus pares y empleados, sino que también crean reglas no escritas que desalientan la toma de medidas constructivas para una correcta respuesta a dichas quejas (Kotler et al, 1999). Este debate conduce a la siguiente hipótesis:

**H<sub>2</sub>:** Los prejuicios para con las quejas de los clientes están significativa y negativamente relacionados con las respuestas que la organización le brinda a las quejas de sus huéspedes.

### ***Comprender la importancia de la gestión de los reclamos***

Tener un manejo efectivo de los reclamos es importante no sólo para retener a los clientes cuando se producen problemas, sino también para ganar su lealtad. Más allá de la oportunidad de resolución de las quejas también proporcionan la oportunidad de recoger información para divulgar y utilizarla para modificar el producto, mejorar el servicio y tomar medidas preventivas (Gürsoy, Ekiz & Chi, 2007). Para hacerlo bien, todos los miembros de la empresa deben tener clara la importancia de las quejas como una herramienta de mejora de la calidad. Por lo tanto, las compañías deben considerar la gestión de las quejas como una inversión y no un gasto, y alentar a los huéspedes para que presenten sus denuncias en lugar de ir a la competencia (Heskett et al, 1997; Kotler, 2003).

Las iniciativas de gestión y los recursos destinados a la atención de las quejas sirven como indicador que han entendido la importancia y la necesidad de una gestión de los reclamos. Consecuentemente, esta comprensión modifica la reacción y respuesta de las empresas ante las quejas de los clientes (Mc Alister & Erffmeyer, 2003). De ahí entonces la siguiente hipótesis:

**H<sub>3</sub>:** La comprensión de la importancia de la gestión de los reclamos está positiva y significativamente relacionada con las respuestas que la organización le brinda a las quejas de sus huéspedes.



## Estructura organizacional

La estructura de una empresa es un elemento importante tanto en los aspectos físicos (ser considerado cercano) como en los operativos (cuántos niveles administrativos debe recorrer una queja hasta que llega al sector de gestión). Cuanto más complicada es la estructura formal, menos es el número de quejas registradas y resueltas exitosamente (Grönroos, 2007). No caben dudas que la manera en que una empresa está organizada facilita o complica la llegada de los clientes a la persona o área adecuada para formular su queja (Davidow, 2003b; Karatepe, 2006).

Tener una buena estructura basada en departamentos o divisiones facilita y eficientiza la respuesta de la empresa. Es cierto también que una buena comunicación interna entre departamentos o divisiones contribuye a eficientizar la gestión de los reclamos (Bell et al, 2007). Por lo tanto no sería erróneo pensar que una empresa bien organizada tiene mejores chances de brindar soluciones a los reclamos de los huéspedes. De ahí entonces, la siguiente hipótesis:

**H<sub>4</sub>:** Una estructura organizativa eficaz está positivamente relacionada con las respuestas que la organización le brinda a las quejas de sus huéspedes

## Sistema, políticas y procedimientos de la gestión de reclamos

Dado que el proceso de gestión de quejas es una herramienta estratégica, las organizaciones de servicios necesitan establecer mecanismos, sistemas y procedimientos para un adecuado manejo de los reclamos. (Blodgett et al, 1997). Para poder hacer un correcto uso de esta herramienta estratégica el sistema de gestión de reclamos debe ser hecho a medida, es decir tomando en cuenta el perfil de los clientes, la misión de la empresa, las particularidades de la industria, etc. Boden (2001) sugiere que una política exitosa de manejo de reclamos debe ser fácil de entender, simple de implementar y eficazmente comunicada a todo el personal. Grönroos (2007) avanza un paso más y recomienda que los procedimientos a emplear en la gestión de los reclamos debe estar tan desproblematizados y libres de burocracia como sea posible de modo de no frustrar aún más al cliente que reclama. Siempre es bueno contar con políticas escritas para manejar los diferentes niveles de reclamos de modo de ser coherentes con los sucesos y la capacitación del personal (Suh et al, 2005). El tener políticas y procedimientos predeterminados también le proporciona al personal una clara guía de acción sobre cómo responder a las quejas de los clientes. Esto lleva a la siguiente hipótesis:

**H<sub>5</sub>:** Sistemas, políticas y procedimientos claros para la gestión de los reclamos están positiva y significativamente relacionados con las respuestas que la organización le brinda a las quejas de sus huéspedes

## Manejo de las quejas

Comprender la importancia de las quejas de los huéspedes, no tener prejuicios o tener un sistema y procedimientos escritos puede no ser suficiente para resolverle satisfactoriamente el problema al huésped a menos que la queja o reclamo sea manejado correctamente. Yim et al, (2003), junto a Hui & Au (2001) puntualizan que las soluciones justas y a tiempo son el componente fundamental del manejo de las quejas. A su vez, Brown (1997) sugiere que en el caso de demoras en la resolución del problema se les deben brindar explicaciones, razones y justificaciones de las mismas a los clientes. Una explicación adecuada y a tiempo previene una mayor molestia al huésped, el que no debe olvidarse que ya se siente frustrado, enojado y hasta herido

Si bien contar con procedimientos es muy importante a la hora de manejar la queja del huésped, las compañías deben ser flexibles al analizar cada caso en particular. En otras palabras, al estar actuando reactivamente, deben tomarse en cuenta las distintas y particulares circunstancias de cada caso (Etzel & Silverman, 1981; Fornell & Wernerfelt, 1988). Esta flexibilidad tiende a crear un ambiente positivo en el cual el huésped se encuentra más colaborativo para encontrar una solución a sus reclamos. Estas cuestiones llevan a formular la siguiente hipótesis:

**H<sub>6</sub>.** Un adecuado manejo de los reclamos está positiva y significativamente relacionado con las respuestas que la organización le brinda a las quejas de sus huéspedes

## El papel de los recursos humanos en la gestión de los reclamos

En función de la característica de inseparabilidad de los servicios (la producción y el consumo se realizan al mismo tiempo), la interacción humana se torna muy importante en el proceso de la gestión de los reclamos. Bitner et al (1990) sostienen que, la manera en que el reclamo es manejado, es el determinante más importante a la hora de la percepción de la reparación por parte del cliente. En las industrias con mano de obra intensivas como el turismo y la hospitalidad las compañías deben dedicarle un tiempo extra no sólo a la selección sino también a la capacitación de los empleados de contacto que van a manejar los reclamos (Gilly, 1987; Olsen et al, 1996).

Otra de las cuestiones centrales a la hora del manejo de los reclamos es el empoderamiento, aspecto que en la mayoría de los casos se descuida. El empoderamiento significa que aquellos empleados que tienen la tarea de resolver eficazmente los problemas deben tener el poder para actuar y hacerlo en consonancia. Boshoff & Leong (1998) sostienen que el empoderamiento puede contribuir a una resolución más rápida del problema y así reducir la creciente tensión que se produce entre la empresa y el cliente. Por ejemplo, mientras se está tratando de resolver el problema el empleado de contacto debería tener la facultad de realizar algunos gestos de desagravio o reparación con cierto valor agregado como ser el ofrecer descuentos o servicios gratuitos sin un permiso

especial por parte de sus jefes y gerentes (Strauss & Seidel, 2004). Por lo tanto se puede pensar en la siguiente hipótesis:

**H<sub>7</sub>:** Una gestión eficaz de los recursos humanos está positiva y significativamente relacionada con las respuestas que la organización le brinda a las quejas de sus huéspedes

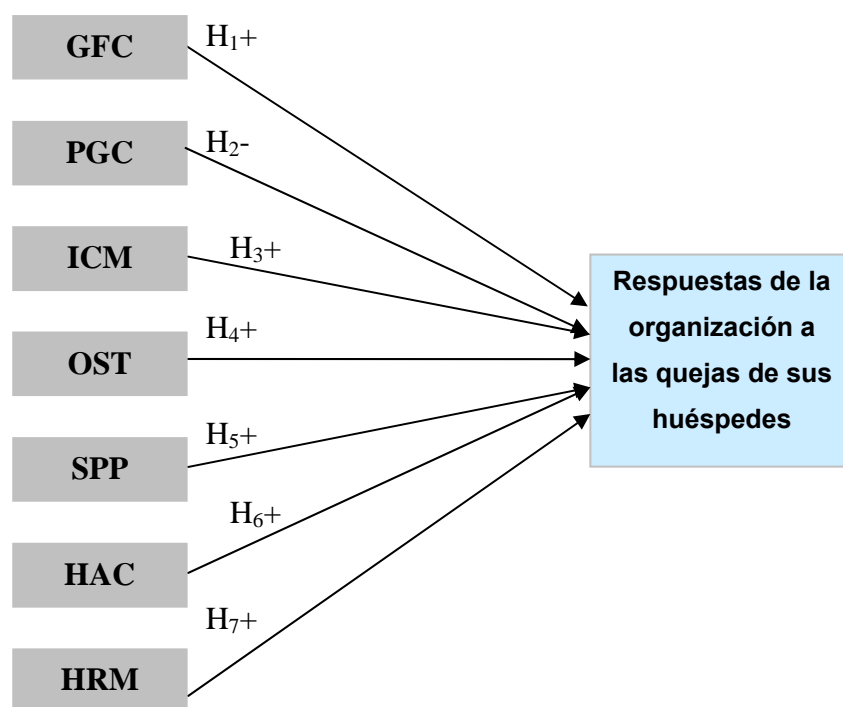
### **Respuestas de la organización a las quejas de sus huéspedes**

El relevamiento de la literatura demuestra que gran parte de los estudios sobre la resolución del servicio se basan en evidencias puramente anecdóticas (Firnsthahl, 1989; Hart et al, 1990; Zemke & Bell, 2000). Sin embargo numerosos estudios sugieren acciones tales como escuchar, pedir disculpas, brindar una solución rápida, mantener la palabra, explicar el error y brindar un regalo tangible como desagravio (Kelly et al, 1993; Bitner et al, 1994; Hoffman et al, 1995). Estudios previos sugieren una serie de elementos de reparación o de respuestas organizacionales que pueden ayudar en el proceso del manejo de la queja (Blodgett et al, 1995; Tax et al, 1998; Boshoff 1999; Smith & Wagner, 1999; Davidow, 2000; Ekiz, 2003; Yavas et al, 2004; Gursoy, Ekiz & Chi, 2007). Dentro de los elementos más comunes se puede mencionar a la disculpa, la explicación, el esfuerzo, la negociación, el sistema de apoyo, la atención y la prontitud.

Las *disculpas* se refieren a un intercambio psicológico, lo que se le ofrece al consumidor por un inconveniente o problema que pasó. La *explicación*, se refiere básicamente a la información que debe dar el prestador del servicio por el problema que se produjo. La *prontitud* representa la oportunidad de la empresa en responder a la queja del cliente en lo que a tiempo se refiere. La *atención* se refiere a la interacción y comunicación existente entre el personal y el damnificado. El *esfuerzo* refiere a la fuerza, energía y actividad con el que se realiza el trabajo. El *sistema de apoyo* se refiere a las políticas, los procedimientos y herramientas que la prestadora del servicio ha instaurado para apoyar los reclamos de los clientes. La *negociación* remite a la búsqueda de un acuerdo justo por un problema que se suscitó entre la empresa y un cliente (Diener & Greyser, 1978; Kincade et al, 1992; Blodgett et al, 1995; Boshoff & Leong, 1998; Dunning & Pecotich, 2000; Davidow, 2003a; Karatepe, 2006; Ekiz & Arasli, 2007)

En la Figura 1 se pueden observar las siete hipótesis basadas en el reclamo y su relación con las variables, “compromiso y convergencia hacia la satisfacción del cliente – H<sub>1</sub>”, “prejuicios hacia las quejas de los huéspedes – H<sub>2</sub>”, “comprender la importancia de la gestión de los reclamos- H<sub>3</sub>”; “estructura organizacional – H<sub>4</sub>”; “sistema, políticas y procedimientos de la gestión de reclamos – H<sub>5</sub>”; “manejo de las quejas – H<sub>6</sub>” y “el papel de los recursos humanos en la gestión de los reclamos – H<sub>7</sub>” y “respuestas de la organización a las quejas de sus huéspedes – variable”.

Figura 1: Modelo conceptual e hipótesis



Fuente: Elaboración propia

## METODOLOGÍA

### Instrumento de investigación y población objetivo

En función de estudios previos se elaboró un cuestionario estructurado con aproximadamente 60 preguntas cerradas (Zemke, 1993; Barlow & Moller, 1996; Davidow, 2000; Zemke & Bell, 2000; Boden, 2001; Davidow, 2003a; Stauss & Seidel, 2004; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006; Gursoy et al, 2007; Zemke & Anderson, 2007) que le permitirá a los investigadores detectar tanto las prácticas actuales como la percepción de los hoteleros acerca de los reclamos de sus huéspedes. La descripción de las dimensiones del estudio y del número de ítems con los que se trabajó es el siguiente: compromiso y convergencia hacia la satisfacción del cliente (5 ítems), prejuicios hacia las quejas de los huéspedes (5 ítems), comprender la importancia de la gestión de los reclamos (5 ítems); estructura organizacional (5 ítems); sistema, políticas y procedimientos de la gestión de reclamos (10 ítems); manejo de las quejas (10 ítems) y el papel de los recursos humanos en la gestión de los reclamos (10 ítems) como variables independientes y “respuestas de la organización a las quejas de sus huéspedes (10 ítems) como variable dependiente. Luego de la confección del formulario se le consultó a un pequeño número de expertos (principalmente académicos y gerentes de hoteles) sobre la pertinencia de las preguntas. En función que los entrevistados no tuvieron ninguna dificultad en comprender las preguntas, se consideró la validez del cuestionario como aceptable (Judd et al, 1991)

La población objeto de este estudio son todos los miembros de las principales asociaciones de hoteles de Hong Kong -conocida como la Asociación de Hoteles de Hong Kong (HKHA: Hong Kong Hotels Association) con 93 miembros- y la Asociación de Hoteleros del Norte de Chipre (NCHA: Northern Cyprus Hoteliers Association) con 96 miembros. Estudios anteriores también trabajaron con las asociaciones de hoteles como la población objetivo (ver por ejemplo, Chung & Law, 2002; Law & Lau, 2004; Yeung & Law, 2006; Ekiz & Arastli, 2007). Los cuestionarios autoadministrados se dirigieron a los gerentes del personal de contacto -la mayoría de las veces son ellos los que se ven involucrados en las quejas de los clientes- que forman parte de las últimas listas de miembros de las respectivas asociaciones (HKHA, 2010; NCHA, 2010).

Se enviaron ciento ochenta y tres cuestionarios a los gerentes seleccionados (93 a los hoteles de Hong Kong y 96 a los de Chipre del Norte) con respuesta paga a los efectos de garantizar una alta tasa de respuesta. A su vez tal como sugiere Parasuraman (1982), con la intención de reforzar las tasas de respuesta, se enviaron correos electrónicos de seguimiento a los hoteles que no contestaron de modo de solicitarles su colaboración. A principios de julio 2007 se recibieron 66 cuestionarios válidos de Hong Kong y 58 de Chipre del Norte, lo que representa una tasa del 70,9% y 60,4% respectivamente.

Se tomaron numerosas precauciones a los efectos de reducir tanto el sesgo de la falta de respuestas como el de la conveniencia. A los efectos de controlar el primero, tal como recomiendan Mangione (1995) y Parasuraman (1982) se implementó la respuesta paga, se trabajó con un cuestionario de razonable extensión, se elaboró un cuestionario atractivo y claro y se utilizó papel membretado de la universidad para reforzar la seriedad del trabajo. A su vez, para controlar el sesgo de la conveniencia se incluyó en la carátula del cuestionario el objetivo del estudio, una dirección electrónica, otra postal y números telefónicos y de fax de contacto, de modo que de surgir alguna duda sea fácil de resolver y también se tomaron en cuenta las sugerencias de Judd et al (1991) de asegurar el anonimato de las respuestas. Finalmente, el análisis descriptivo de las respuestas (en término y tardías) para ambos destinos no produjo diferencias estadísticas significativas, lo que evidencia la falta de sesgo del estudio. Sin embargo es imposible eliminar de plano ambos sesgos, por lo que se continuaron los esfuerzos para lograrlo.

## RESULTADOS

Se realizó un análisis descriptivo utilizando el Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) para Windows versión 12.0 y se calculó una distribución de frecuencias simple para cada pregunta. En la tabla 2 se pueden observar las características de los hoteles contactados.

Como se mencionara en párrafos anteriores, el sistema clasificatorio para la hotelería en Hong Kong y Chipre del Norte es diferente. Más del cuarenta por ciento (42,4%) de los hoteles consultados en Hong Kong pertenecen a la categoría de Lujo, mientras que apenas un poco más del sesenta y

cinco por ciento (65.5%) de la hotelería en Chipre del Norte son hoteles con precio medio (económicos). Coincidiendo con las observaciones de Law & Jogarathan (2009), los hoteles consultados en Hong Kong, en general son hoteles de gran escala –más de 300 habitaciones (72,7%)- mientras que una abrumadora mayoría (75,8%) de los hoteles chipriotas son de pequeña escala (menos de 151 habitaciones). Casi el setenta por ciento (69,7%) de la hotelería en Hong Kong trabaja fundamentalmente con los viajeros de negocios, mientras que la mayoría de los huéspedes chipriotas (60,4%) son viajeros de placer

Tabla 2: Características de los hoteles contactados

	Hong Kong (n=66)		Chipre del Norte (n=58)	
	F	%	F	%
<b>Clasificación del Hotel</b>				
Tarifa Alta A (lujo) / 5-4 Estrellas	28	42.4	15	25.9
Tarifa Alta B (precio medio) / 3-2 Estrellas	26	39.4	38	65.5
Tarifa Media (económica) / 1 Estrella o menos	12	18.2	5	8.6
<b>Número de Habitaciones</b>				
100 o menos	-	-	29	50.0
101-150	-	-	15	25.8
151-200	8	12.1	7	12.1
201-250	4	6.1	-	-
251-300	6	9.1	3	5.2
301 o más	48	72.7	4	6.9
<b>Mercado al que se dirige</b>				
Viajeros de Negocios	46	69.7	18	31.0
Viajeros por placer	14	21.2	35	60.4
Otros	6	9.1	5	8.6
<b>Quién gestiona las quejas</b>				
Gerentes o supervisores	42	63.6	45	77.6
Cualquier personal de contacto	14	21.2	9	15.5
Empleados de "atención al cliente"	10	15.2	4	6.9
<b>Cuántas quejas en el mes</b>				
10 o menos	32	48.5	35	60.3
11-20	22	33.3	20	34.5
21-30	6	9.1	3	5.2
31 o más	6	9.1	-	-

Fuente: Elaboración propia

También se preguntó a los hoteles encuestados sobre las prácticas básicas que manejan para atender las quejas de sus clientes; quiénes por lo general atienden dichos reclamos y, aproximadamente, cuántos reclamos se reciben al mes. Los resultados muestran que los gerentes o supervisores son, mayoritariamente quienes manejan la gestión de los reclamos, un 63,6 % en Hong Kong y un 77,6% en Chipre del Norte. En ambos destinos se reciben aproximadamente menos de 10 reclamos al mes, lo que representa un 48,5% en Hong Kong y un 60.3% en Chipre del Norte

Churchill (1979) y Parasuraman et al, (1988) sostienen que la depuración de un instrumento comienza con el cálculo de fiabilidad y el análisis factorial exploratorio (AFE) a través de la correlación de las variables del coeficiente alfa de Cronbach. Las cargas factoriales obtenidas del AFE con la rotación Varimax fueron consideradas no sólo para ponerlas a prueba sino también para eliminar aquellos ítems de bajo rendimiento. A los fines de perfeccionar el instrumento de medición y mejorar los valores del coeficiente alfa de aquellas correlaciones de variables con desviaciones menores a 0,30 (<0.30) y de las variables que no aparecen en los factoriales originales, fueron eliminadas tal como lo recomienda Nunnally (1970), Churchill & Iacobucci (2002) y Hair *et al.* (1995) A su vez, y tal como lo proponen Chu y Murrmann (2006:1183), luego de cada eliminación “[...] los valores de alfa se vuelven a calcular para las variables restantes y las nuevas correlaciones son nuevamente analizadas para nuevas eliminaciones”. Como este estudio tiene dos grupos de información –Hong Kong y Chipre del Norte- los análisis se llevaron a cabo en los dos grupos. En total se eliminaron 27 variables de Hong Kong y 28 de Chipre del Norte, de los cuales 15 fueron comunes a ambos. En la tabla 3 se exponen los resultados de la AFE y el análisis de fiabilidad con las variables restantes

Como se observa en la tabla 3, los valores del coeficiente alfa van desde 0.72 a 0.93 para ocho factoriales, los cuales están por encima del punto límite (0,70) recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). A su vez cuando se consideran todas las variables de la investigación, el coeficiente alfa para Hong Kong (HK) es 0.872 y para Chipre del Norte (CN) 0.86. En cuanto a los coeficientes de fiabilidad para cada variable en el modelo presentado en la figura 1, los coeficientes alfa para “compromiso y convergencia hacia la satisfacción del cliente” (HK: 0.74, NC: 0.87), “prejuicios hacia las quejas de los huéspedes” (HK: 0.83, NC: 0.72), “comprender la importancia de la gestión de los reclamos” (HK: 0.81, NC: 0.88); “estructura organizacional” (HK: 0.84, NC: 0.83); “sistema, políticas y procedimientos de la gestión de reclamos” (HK: 0.86, NC: 0.81); “manejo de las quejas” (HK: 0.73, NC: 0.82), y “el papel de los recursos humanos en la gestión de los reclamos” (HK: 0.90, NC: 0.89) y “respuestas de la organización a las quejas de sus huéspedes” (HK: 0.90, NC: 0.93).

Tabla 3: Escala de variables, confiabilidades, correlaciones corregidas y puntuación media

Escala de Variables	Hong Kong		Chipre del Norte	
	Corr <sup>a</sup>	Punt. <sup>b</sup>	Corr <sup>a</sup>	Punt. <sup>b</sup>
<b>Compromiso y convergencia hacia la satisfacción del cliente (GFC) (<math>\alpha = HK: 0.74, NC: 0.87</math>)</b>				
1. El objetivo “satisfacción del cliente” es prioritario en nuestro hotel.	0.75	4.77	0.82	3.26
2. No es nada inusual detectar y resolver potenciales problemas antes que los huéspedes sean conscientes de ellos	-	-	0.63	3.26
3. Hacemos que sea fácil reclamar	0.53	4.41	0.79	3.17
4. Cuando se reparó un error hacemos lo imposible para prevenir la repetición.	0.72	4.77	-	-
<b>Prejuicios hacia las quejas de los huéspedes (PGC) (<math>\alpha = HK: 0.83, NC: 0.72</math>)</b>				
1. Nuestros huéspedes están satisfechos. El bajo número de reclamos así lo prueba.	0.59	2.41	0.43	4.59

2. Debe minimizarse el número de quejas.	0.66	2.18	0.55	4.67
3. Los clientes que se quejan son adversarios.	0.83	2.15	-	-
4. La mayoría de los huéspedes que reclaman son quejosos o rezongones	0.59	2.26	0.69	4.50

**Comprender la Importancia de la gestión de los reclamos (ICM) ( $\alpha = HK: 0.81, NC: 0.88$ )**

1. Atender los reclamos de los huéspedes es una prioridad en nuestro hotel.	0.60	4.64	-	-
2. En nuestro hotel todos saben que retener al cliente actual día por día es tan importante como conseguir uno nuevo.	0.62	4.52	-	-
3. Necesitamos los reclamos para mejorar la calidad de nuestro servicio	0.54	4.34	0.65	2.60
4. Consideramos la gestión de los reclamos una Inversión y no un gasto.	-	-	0.86	2.79
5. Alentamos a nuestros huéspedes a que nos reclamen cuando están disconformes dado que los consideramos oportunidades para reparar los errores	0.83	4.59	0.80	2.78

**Estructura organizacional (OST) ( $\alpha = HK: 0.84, NC: 0.83$ )**

1. La estructura organizativa de nuestro hotel facilita a los huéspedes dar con la persona o área indicada para recepcionar la queja.	0.65	4.03	0.71	2.19
2. Nuestros huéspedes no necesitan deambular por los escritorios para realizar un reclamo	0.65	4.12	0.72	2.40
3. Nuestra estructura organizativa facilita a los empleados Resolver rápidamente los reclamos de nuestros	-	-	-	-
4. Se nota un buen trabajo de equipo cuando se gestionan los reclamos	0.52	4.06	0.64	2.43

**Sistema, políticas y procedimientos de la gestión de reclamos (SPP) ( $\alpha = HK: 0.86, NC: 0.81$ )**

2. Nuestro hotel tiene la política de consultarle al cliente que espera de nosotros si se presenta algún problema.	0.74	3.76	-	-
4. Nuestro hotel tiene establecido un sistema de compensaciones para manejar los reclamos	0.70	3.48	0.68	2.17
5. Nuestro hotel tiene procedimientos para manejar distintos niveles de reclamos	-	-	0.66	1.93
6. Nuestro hotel cuenta con un sistema estandarizado y muy bien estructurado de formularios y/o programas para registrar los reclamos	0.63	3.92	-	-
7. Permanentemente comunicamos a nuestros clientes los distintos canales que disponemos para que ellos realicen sus reclamos	-	-	0.67	2.26
8. Aceptamos reclamos en nuestro sitio de Internet.	0.75	3.59	0.50	2.16

**Sistema, políticas y procedimientos de la gestión de reclamos (SPP) ( $\alpha = HK: 0.86, NC: 0.81$ )**

2. Todas las quejas recibidas con inmediatamente derivadas al departamento o unidad responsable	0.45	4.45	0.56	2.91
4. Se toman en cuenta las circunstancias Individuales de cada caso en el momento del reclamo	-	-	0.81	2.59
5. Los huéspedes que se quejan normalmente reciben una solución satisfactoria a sus problemas	5.30	4.15	0.58	2.66
6. Normalmente los reclamos se resuelven en el tiempo prometido	-	-	0.61	2.69
7. En el caso de demoras en la resolución del problema se brindan razones y explicaciones a los huéspedes	0.68	4.16	0.54	2.50
10. Las quejas recibidas son regularmente analizadas por la gerencia	0.43	4.36	-	-



**El papel de los recursos humanos en la gestión de los reclamos (HRM) ( $\alpha = HK: 0.90, NC: 0.89$ )**

1. Se le otorga un gran valor al correcto comportamiento del empleado en las situaciones de reclamos.	-	-	0.73	2.48
2. Nuestros criterios para la contratación de los empleados de contacto enfatizan las habilidades para trabajar con los huéspedes	0.64	4.24	-	-
3. Entrenamos a nuestro personal de contacto en el manejo de reclamos	0.66	4.00	-	-
5. Normalmente los supervisores o gerentes asesoran a nuestros empleados en técnicas de reparación de errores	0.90	4.06	-	-
6. Nuestro personal de contacto tiene permitido realizar algunos gestos de reparación con Cierto valor agregado sin permiso especial por parte de sus jefes y gerentes	0.78	3.92	0.72	2.38
7. El personal de contacto tiene plena capacidad para resolver los problemas de los huéspedes	-	-	0.76	2.53
8. Los empleados que están involucrados en el proceso del reclamo son exhaustivamente informados sobre los procedimientos con que cuenta el hotel.	0.85	3.98	-	-
9. Cuando el personal no se siente capacitado para manejar una situación particular, sabe perfectamente a quien recurrir por asistencia	-	-	0.76	2.51
10. Aquellos empleados que han manejado con éxito las quejas de los huéspedes son recompensados por sus esfuerzos	-	-	0.78	2.41

**Respuestas de la organización a las quejas de sus huéspedes (ORE) ( $\alpha = HK: 0.90, NC: 0.93$ )**

3. Siempre brindamos sinceras disculpas a los huéspedes que hacen algún reclamo.	0.76	4.65	0.70	3.26
4. Siempre explicamos el por qué se produjo el error.	0.81	4.64	-	-
5. Una vez recibido un reclamo, nos ocupamos de él tan rápido como nos es posible	0.86	4.70	0.74	3.21
6. Nuestro personal está pendiente de las necesidades de nuestros huéspedes	0.64	4.55	0.83	3.28
7. Nuestro personal trata a los huéspedes con respeto	0.72	4.67	0.83	3.21
8. Nuestro personal pone todo su esfuerzo en resolver los reclamos de los clientes	-	-	0.80	3.21
9. Hacemos lo posible para que los huéspedes se sientan igual o más satisfechos que antes del Problema	-	-	0.86	3.26

**Notes:** <sup>a</sup> Se refiere a Correlaciones Corregidas  $\alpha$  se refiere a la puntuación del coeficiente alfa  $\alpha$  Total Hong Kong = 0.872 – Chipre del Norte = 0.860.

<sup>b</sup> Se refiere a la puntuación media de cada variable Cada variable se mide en la escala de cinco puntos de Likert donde 1 = “discrepancia total” a 5 = ‘acuerdo total’ (Likert, 1932).

Fuente: Elaboración propia

Al examinar cuidadosamente las correlaciones de las variables en la Tabla 3, se observa que las correlaciones van de 0.43 a 0.90, valores por encima del nivel considerado por Saxe y Weitz (1982), lo que indica que el instrumento ha encontrado el estándar mínimo de validez convergente. La valoración total de los resultados de la Tabla 3 sugiere que no hay ninguna razón de peso para seguir eliminando variables del instrumento

La escala de cinco puntos de Likert (1932), que va del (1) “discrepancia total” a (5) “acuerdo total” es la que se utilizó en los cuestionarios. La Tabla 3 también muestra la puntuación media resultante de cada variable. En general, la que le corresponde a cada variable de Hong Kong es superior a la de

Chipre del Norte, a excepción de la variable referida a los prejuicios hacia las quejas de los clientes. Los ítems que se analizan bajo esta variable representan una actitud negativa hacia los reclamos de los clientes y se espera que sean más bajas en las compañías que alientan a sus clientes al reclamo. A los efectos de obtener una imagen más clara de las diferencias de los promedios, los resultados de cada variable se calcularon a través de los resultados promedios para esa variable. Luego se practicó un test-t para muestras independientes para confirmar el significado de las diferencias entre los distintos promedios entre Hong Kong y Chipre del Norte. Un análisis detallado de estas diferencias se verá en los próximos apartados

Tabla 4: Prácticas relacionadas con la gestión de reclamos:  
Hong Kong vs, Chipre del Norte

Variables	Hong Kong		Northern Cyprus				
	Media <sup>a</sup>	DS	Media	DS	Gap <sup>b</sup>	t	Sig.
Compromiso y Convergencia hacia la Satisfacción del Cliente (GFC)	4.39	0.41	3.84	0.49	0.55	6.81	0.00**
Prejuicios hacia las Quejas de los Huéspedes (PGC)	2.22	0.60	4.46	0.58	-2.24	-20.98	0.00**
Comprender la Importancia de la Gestión de los Reclamos (ICM)	4.32	0.41	2.74	0.61	1.58	17.23	0.00**
Estructura Organizacional (OST) Sistema, Políticas y Procedimientos de la Gestión de Reclamos (SPP)	4.10	0.56	2.40	0.54	1.70	17.17	0.00**
Manejo de las Quejas (HAC)	3.94	0.56	2.13	0.41	1.81	20.40	0.00**
El Papel de los Recursos Humanos en la Gestión de los Reclamos (HRM)	4.22	0.42	2.57	0.38	1.25	22.99	0.00**
Respuestas de la Organización a las Quejas de sus Huéspedes (ORE)	4.02	0.54	2.61	0.34	1.41	17.05	0.00**
	4.34	0.41	3.07	0.38	1.27	17.76	0.00**

Notas: <sup>a</sup>1 = totalmente en desacuerdo - 5 = totalmente de acuerdo, <sup>b</sup>Gap (brecha) = HK puntuación media - NC puntuación media, DS = Desviación standard, \*\*p < 0.01 nivel.

Fuente: Elaboración propia

Un análisis pormenorizado de la Tabla 4 muestra que todas las puntuaciones promedio son estadísticamente significativas; tanto el nivel  $p < 0.01$  como los valores t son superiores en +/- 2.00 (Nunnally y Bernstein, 1994; Hair et al, 1995). A su vez, el nivel moderado en la puntuación de la desviación standard (DS) indica que los consultados han sido consistentes con sus respuestas, a pesar de observarse una discrepancia (Tabachnick & Fidell, 1996). La puntuación promedio para

Hong Kong está por encima del punto medio 3.00, excepto en el caso de la variable referida a los prejuicios, lo que indica que los consultados están de acuerdo, aunque no totalmente, con la lista de ítems presentados en esa variable. Por su parte en Chipre del Norte todas las puntuaciones promedio, a excepción de la referida a la variable “compromiso y convergencia” que es levemente superior, se encuentran por debajo del punto medio de 3.00. Este resultado muestra que los consultados discrepan o discrepan totalmente con la lista de ítems presentada. También se presenta en la Tabla 4 el cálculo de la brecha entre la puntuación promedio de Hong Kong y Chipre del Norte. La mayor brecha se observa en la variable “prejuicios hacia las quejas”, -2.24 lo cual indica que los hoteleros chipriotas tienen fuertes prejuicios hacia las quejas de sus clientes. Por el otro lado, la menor brecha calculada corresponde a la variable “compromiso y convergencia” con 0.55, lo que está indicando que en ambos destinos, los hoteleros tienen un compromiso y convergencia similar.

Se utilizó el análisis de regresión para verificar las hipótesis pudiendo ser éste definido como “la técnica estadística utilizada para obtener una ecuación que relacione una variable independiente con otra o u otras variables dependientes; considera la frecuencia de distribución de la variable independiente, cuando una o más variables dependientes se mantienen fijas en diferentes niveles” (Churchill & Iacobucci, 2002:981)

Tabla 5: Los resultados del análisis de regresión múltiple para Hong Kong

R Múltiple= 0.65	R <sup>2</sup> = 0.43	R <sup>2</sup> corregido = 0.36	Error Standard = 0.341
F = 26.30	P<0.001		
<i>VARIABLES INDEPENDIENTES: Compromiso y Convergencia hacia la Satisfacción del Cliente (GFC) Prejuicios hacia las Quejas de los Huéspedes (PGC); Comprender la Importancia de la Gestión de los Reclamos (ICM); Estructura Organizacional (OST); Sistema, Políticas y Procedimientos de la Gestión de Reclamos (SPP); Manejo de las Quejas (HAC); El Papel de los Recursos Humanos en la Gestión de los Reclamos (HRM)</i>			
<i>Variable Dependiente: Respuestas de la Organización a las Quejas de sus Huéspedes (ORE)</i>			
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>Beta<sup>a</sup></b>	<b>valor - t</b>	<b>Sig.<sup>b</sup></b>
<i>Compromiso y Convergencia hacia la Satisfacción del Cliente (GFC)</i>	0.09	7.883	0.004
<i>Prejuicios hacia las Quejas de los Huéspedes (PGC)</i>	-0.56	-6.265	0.012
<i>Comprender la Importancia de la Gestión de los Reclamos (ICM)</i>	0.12	3.108	0.021
<i>Estructura Organizacional (OST)</i>	0.21	2.604	0.042
<i>Sistema, Políticas y Procedimientos de la Gestión de Reclamos (SPP)</i>	0.11	4.865	0.039
<i>Manejo de las Quejas (HAC)</i>	0.28	5.282	0.016
<i>El Papel de los Recursos Humanos en la Gestión de los Reclamos (HRM)</i>	0.36	7.233	0.008

**Notas:** <sup>a</sup> Coeficiente Estandarizado, <sup>b</sup> p<0.05

**Supuestos:**

Normalidad: Estadísticas de Kolmogorov-Smirnov  $0.015 < 0.721$  en un nivel significativo de 0.001

Linealidad: Corroborada con gráficos de regresión parcial

Homocedasticidad: Corroborada con gráficos de regresión parcial

Independencia de los Residuos: Test de Durbin-Watson, puntaje = 2.185

**Estadísticas Multicolineales:**

	Condición		Porcentajes de Varianza						
	Indice	Constante	GFC	PGC	ICM	OST	SPP	HAC	HRM
1	8.12	0.00	0.01	0.82	0.00	0.00	0.02	0.00	0.01
2	13.79	0.01	0.07	0.09	0.02	0.02	0.25	0.01	0.05
3	19.48	0.00	0.00	0.00	0.05	0.26	0.53	0.00	0.21
4	23.04	0.00	0.01	0.00	0.00	0.45	0.02	0.00	0.70
5	26.59	0.00	0.35	0.00	0.50	0.00	0.12	0.02	0.01
6	37.22	0.01	0.13	0.01	0.34	0.16	0.01	0.84	0.01
7	44.49	0.98	0.33	0.08	0.09	0.00	0.05	0.13	0.01

**Notas:** No hay evidencias de problemas de Multicolinealidad dado que cada índice condicionado es menor de 30, y que por lo menos dos porcentajes de varianza son menores a 0,50 (Tabachnick & Fidell, 1996:136).

Fuente: Elaboración propia

El análisis de regresión múltiple se llevó a cabo utilizando como variables independientes al compromiso y convergencia hacia la satisfacción del cliente; los prejuicios hacia las quejas de los huéspedes; el comprender la importancia de la gestión de los reclamos; la estructura organizacional; el sistema, políticas y procedimientos de la gestión de reclamos; el manejo de las quejas y el papel de los recursos humanos en la gestión de los reclamos y como dependiente a las respuestas de la organización a las quejas de sus huéspedes. Los resultados de la Tabla 5 y 6 demuestran que el análisis de regresión se confirmó primeramente al verificar los supuestos de normalidad, linealidad, Homocedasticidad, y la independencia de los residuos, revelando que “ los residuos se distribuyen normalmente entre el puntaje de la variable dependiente predictora, tienen una relación lineal con el puntaje de la variable dependiente predictora, su varianza en cuanto el puntaje previsto de la variable dependiente predictora es la misma para todos los puntajes previstos” (Tabachnick & Fidell, 1996:136). Además, no hay evidencia de un problema de multicolinealidad lo que significa que cada índice condicionado es menor de 30 y que por lo menos dos porcentajes de varianza son menores a 0.50 (Hair et al, 1995)

Las variables independientes en conjunto explican el 43% y el 40% de la varianza ( $R^2$ ) en “las respuestas de la organización a las quejas de sus huéspedes” en Hong Kong y Chipre del Norte respectivamente. Ahora bien, a pesar que las cifras de las varianzas antes explicadas no son bajas, podrían aumentarse al agregarles nuevas variables tales como “la comprensión del valor emocional en los reclamos” (Barlow & Maul, 2000) y “la evaluación del desempeño en la prestación del servicio” (Zermke, 1995)

Tabla 6: Los resultados del análisis de regresión múltiple para Chipre del Norte

R Múltiple = 0.42	R <sup>2</sup> = 0.40	R <sup>2</sup> corregida = 0.38	Error Standard = 0.624
F = 46.82	P<0.001		
<i>VARIABLES INDEPENDIENTES: Compromiso y Convergencia hacia la Satisfacción del Cliente (GFC) Prejuicios hacia las Quejas de los Huéspedes (PGC); Comprender la Importancia de la Gestión de los Reclamos (ICM); Estructura Organizacional (OST); Sistema, Políticas y Procedimientos de la Gestión de Reclamos (SPP); Manejo de las Quejas (HAC); El Papel de los Recursos Humanos en la Gestión de los Reclamos (HRM)</i>			
<i>Variable Dependiente: Respuestas de la Organización a las Quejas de sus Huéspedes (ORE)</i>			
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>Beta<sup>a</sup></b>	<b>valor - t</b>	<b>Sig.<sup>b</sup></b>
<i>Compromiso y Convergencia hacia la Satisfacción del Cliente (GFC)</i>	0.81	4.315	0.003
<i>Prejuicios hacia las Quejas de los Huéspedes (PGC)</i>	-0.22	-2.521	0.025
<i>Comprender la Importancia de la Gestión de los Reclamos (ICM)</i>	0.28	3.356	0.018
<i>Estructura Organizacional (OST)</i>	0.43	1.659	0.103
<i>Sistema, Políticas y Procedimientos de la Gestión de Reclamos (SPP)</i>	0.18	2.069	0.029
<i>Manejo de las Quejas (HAC)</i>	0.10	4.169	0.005
<i>El Papel de los Recursos Humanos en la Gestión de los Reclamos (HRM)</i>	0.08	3.608	0.013

**Notas:** <sup>a</sup> Coeficiente Standarizado, <sup>b</sup> p<0.05

**Supuestos:**

Normalidad: Estadísticas de Kolmogorov-Smirnov 0.017 < 0.583 en un nivel significativo de 0.001

Linealidad: Corroborada con gráficos de regresión parcial

Homocedasticidad: Corroborada con gráficos de regresión parcial

Independencia de los Residuos: Test de Durbin-Watson, puntaje = 1.668

**Estadísticas Multicolineales**

	<b>Condiciones</b>		<b>Porcentajes de Varianza</b>						
	<b>Index</b>	<b>Constant</b>	<b>GFC</b>	<b>PGC</b>	<b>ICM</b>	<b>OST</b>	<b>SPP</b>	<b>HAC</b>	<b>HRM</b>
1	7.44	0.00	0.01	0.00	0.09	0.09	0.23	0.00	0.02
2	9.15	0.00	0.01	0.00	0.16	0.48	0.00	0.06	0.01
3	11.81	0.00	0.58	0.00	0.02	0.27	0.08	0.03	0.10
4	12.53	0.00	0.24	0.00	0.01	0.00	0.12	0.00	0.75
5	14.14	0.00	0.01	0.05	0.13	0.04	0.15	0.65	0.00
6	20.87	0.05	0.07	0.42	0.58	0.09	0.42	0.01	0.02
7	37.17	0.25	0.09	0.52	0.00	0.02	0.00	0.24	0.09

**Notas:** No hay evidencias de problemas de Multicolinealidad dado que cada índice condicionado es menor de 30, y que por lo menos dos porcentajes de varianza son menores a 0,50 (Tabachnick & Fidell, 1996:136).

Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran que “el Compromiso y Convergencia hacia la Satisfacción del Cliente” tiene un mayor efecto positivo en las “Respuestas de la Organización a las Quejas de sus Huéspedes” en ambos destinos (HK:  $\beta=0.09$ , valor- $t=7.883$ , NC:  $\beta=0.81$ , valor- $t=4.315$ ). La tabla 5 también muestra que “el Papel de los Recursos Humanos en la Gestión de los Reclamos” (HK:  $\beta=0.36$ , valor- $t=2.233$ , NC:  $\beta=0.08$ , valor- $t=3.608$ ); “Comprender la Importancia de la Gestión de los Reclamos” (HK:  $\beta=0.12$ , valor- $t=3.108$ , NC:  $\beta=0.28$ , valor- $t=3.356$ ); “Sistema, Políticas y Procedimientos de la Gestión de Reclamos” (HK:  $\beta=0.11$ , valor- $t=4.865$ , NC:  $\beta=0.18$ , valor- $t=2.069$ ) y “Manejo de las Quejas” (HK:  $\beta=0.28$ , valor- $t=5.282$ , NC:  $\beta=0.10$ , valor- $t=4.169$ ) ejercen importantes efectos positivos en las “Respuestas de la Organización a las Quejas de sus Huéspedes” en ambos destinos. En el caso de “Prejuicios hacia las Quejas de los Huéspedes” resulta revelador que esta variable tenga un efecto negativo relevante en las “Respuestas de la Organización a las Quejas de sus Huéspedes” en ambos destinos (HK:  $\beta=-0.56$ , valor- $t=-6.265$ , NC:  $\beta=-0.22$ , valor- $t=-2.521$ ). Por último, “Estructura Organizacional” tiene un efecto significativo en Hong Kong ( $\beta=0.21$ , valor- $t=2.604$ ), mientras que en Chipre del Norte el efecto no es estadísticamente relevante ( $\beta=0.43$ , valor- $t=1.659$ ) con un nivel de significancia del 0.103, mayor que el nivel de 0.05. En general, los resultados del análisis de regresión múltiple muestran que seis hipótesis ( $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_5$ ,  $H_6$  and  $H_7$ ) se verifican mientras que la  $H_4$  se da parcialmente ya que se verifica en Hong Kong pero no en Chipre del Norte

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

“En un mundo perfecto de productos y conductas perfectas, la resolución de los de los reclamos sería una idea sin sentido. Pero el nuestro no es un mundo perfecto. Es, más bien un mundo repleto de los míticos diablillos del Dr. Murphy...” (Zemke & Bell, 2000:2)

Así es como Zemke & Bell (2000) comienzan su libro 'Knock your Socks Off Service Recovery' tan valorado por profesionales y académicos. Teniendo esto presente las organizaciones prestadoras de servicios deben estar en condiciones y felices de recibir reclamos de sus clientes. Dado que los reclamos son fundamentales para la mejora de la calidad del servicio, la fidelidad y el boca en boca positivo, las empresas necesitan invertir tiempo y esfuerzo en gestionar correctamente los reclamos. Con esta premisa, el presente trabajo intenta determinar las prácticas actuales sobre gestión de reclamos en la industria hotelera de Hong Kong y Chipre del Norte y así entonces poder comparar los efectos del tipo de gestión en ambos destinos

En primer lugar, los resultados mostraron que el número de reclamos en ambos grupos hoteleros es muy bajo y que si bien se puede pensarlo como un buen signo es importante destacar que un huésped no satisfecho que no se queja comentará entre aproximadamente veinte personas su mala experiencia (Chebat et al, 2005). Un simple cálculo muestra que los hoteleros de ambos destinos están permitiendo que ciento noventa pasajeros se vayan insatisfechos. Si cada uno de ellos comparte su experiencia no satisfactoria con otras veinte personas, estos hoteleros pueden estar perdiendo 3800 potenciales huéspedes! Por lo tanto, en ambos destinos debe sonar la alarma y

actuar como un disparador para que se encuentren modos más agresivos, si es el caso, para elevar el número de reclamos en los establecimientos.

Si bien la situación en Hong Kong es menos alarmante, los resultados muestran que la mayoría de las quejas reportadas son atendidas por los gerentes o supervisores. En otras palabras, se considera que es obligación del gerente atender a un cliente molesto. La literatura nos dice que esa no es una forma ni eficiente ni eficaz de gestionar los reclamos (Olsen et al, 1996; Davidow, 2003b). Dado que el personal representa al hotel en el momento que se produce la queja, éstos no debieran depender de sus gerentes para recompensar al huésped, aún con pequeñas gratificaciones las que pueden servir para reconfortar a un cliente insatisfecho en el mismo momento del reclamo. La llave para evitar esta situación es el empoderamiento. Sólo personal entrenado y empoderado puede resolver los reclamos de los clientes de una manera oportuna y reducir el nivel e tensión entre el hotel y el huésped.(Boshoff & Leong, 1998; Strauss & Seidel, 2004). De este modo, los hoteleros de Hong Kong y Chipre del Norte deben: (i) contratar personal con habilidades y experiencia en el trato con clientes (ii) entrenar al personal de contacto, especialmente en el manejo de los reclamos (iii) empoderar a su personal de modo ellos puedan manejar los reclamos más eficazmente

Tanto la Tabla 3 como la 4 señalan algunas diferencias en los ítems (Tabla 3) como en las variables (Tabla 4). A los efectos de tener una comparación adecuada entre los dos destinos, se focalizarán sólo los ítems que no se han eliminado en ninguna de las columnas de la Tabla 3. A su vez, la comparación de las variables puede observarse en la Tabla 4. En la escala de Likert de 5 puntos donde el 1 = "totalmente en discrepancia" y el 5= "totalmente de acuerdo", los valores que superan el punto medio de 3, muestran acuerdo. Para encontrar las diferencias en las percepciones y prácticas, se debe buscar la mayor brecha que se produce entre los ítems y las variables

La brecha más grande se produce en la variable "*Prejuicios hacia las Quejas de los Huéspedes (PGC)*" lo que indica que los hoteles chipriotas tienen un mayor prejuicio hacia las quejas de sus clientes. Tal como se presentó en el apartado de la revisión de la literatura, tener prejuicios hacia las quejas de los clientes tiene serios efectos negativos en el establecimiento de las políticas y prácticas de gestión de reclamos (Barlow & Maul, 2000; Stauss & Seidel, 2004). Pareciera que los teleros de Hong Kong son más conscientes de esta situación y en líneas generales tienen menos prejuicios. A su vez, los hoteleros de Chipre están totalmente de acuerdo que el número de reclamos debe ser minimizado mientras que sus contrapartes desacuerdan. Esto plantea que los hoteleros de Hong Kong no tratan de reducir los reclamos sino que, por el contrario, están abiertos a escuchar mucho más a sus clientes.

La segunda mayor brecha se observa en la variable "*Sistema, Políticas y Procedimientos de la Gestión de Reclamos (SPP)*" que muestra que los hoteles en Hong Kong tienen sistemas bien definidos y están mejor equipados con políticas y procedimientos que sus pares chipriotas. Tener las políticas y los procedimientos escritos (como ser la consistencia y la eficacia durante el proceso, facilita el entrenamiento de los empleados, etc.,) los hoteleros deben tener un acercamiento

sistemático hecho a medida de las necesidades de sus clientes (Susskind *et al*, 2000; Suh *et a.*, 2005). Los resultados muestran que los hoteles de Hong Kong, en general, comprenden la necesidad de tener políticas relacionadas con el manejo de los reclamos. Utilizar sus páginas web para aceptar los reclamos es un indicador de dicha comprensión. Estos hallazgos sugieren que los hoteleros chipriotas deben invertir en construir sistemas de modo de mejorar la gestión de reclamos de los clientes.

La tercera mayor brecha se encuentra en la variable “estructura organizacional (OST)” destacándose que la hotelería de Hong Kong está mejor estructurada que la de sus pares chipriotas. Estudios previos indican que la estructura organizacional es importante tanto en los aspectos físicos como operacionales y pueden hacer mucho más fácil y conveniente el mecanismo que tienen tanto los huéspedes para reclamar como los hoteles para solucionar (Karatepe, 2006; Grönroos, 2007). El análisis de las respectivas tablas muestra que los hoteles de Hong Kong invierten en estructurar sus hoteles y sistemas a los efectos de maximizar la eficacia en la gestión de los reclamos de los huéspedes insatisfechos. Particularmente, eliminar la necesidad de contactar muchos niveles para asentar un reclamo es un claro indicador que la gestión está bien estructurada. Por otro lado, los hoteleros de Chipre del Norte deben focalizarse en desarrollar y mantener esas estructuras

Otra gran brecha es la que aparece en la variable “Comprender la Importancia de la Gestión de los Reclamos (ICM)” que muestra que los hoteleros de Hong Kong son más conscientes sobre la importancia de la gestión de los reclamos que sus pares de Chipre. Tanto académicos como profesionales del sector, concuerdan en la importancia de gestionar los reclamos de manera eficaz y eficiente. (Gilly & Hansen, 1985; Heskett *et al*, 1997; McAlister & Erffmeyer, 2003). Los resultados de este estudio indican que los gerentes de los hoteles de Hong Kong tienden a comprender mejor su importancia que sus pares chipriotas. Puntualmente los hoteleros de Hong Kong dicen que necesitan los reclamos para mejorar sus actuales niveles de calidad. Los gerentes de Chipre deberían tener una idea similar en lo que a la percepción de los reclamos se refiere

La otra gran brecha se presenta en la variable “El Papel de los Recursos Humanos en la Gestión de los Reclamos (HRM)” lo que indica que en Hong Kong son conscientes de la importancia fundamental que tienen los recursos humanos en la gestión de los reclamos. En esa línea algunos académicos sostienen que la interacción humano es el corazón de la resolución del servicio ya que un excelente, generoso y justo plan de resolución puede no crear una respuesta favorable si el empleado de contacto no lo maneja adecuadamente (Bitner *et al*, 1990; Olsen *et al*, 1996; Kotler & Armstrong, 2006). Los resultados del presente estudio sugieren que los gerentes de los hoteles de Hong Kong están entrenados y empoderados para incrementar la eficacia de la resolución de los reclamos. Permitir a los empleados de contacto que ofrezcan descuentos o servicios gratuitos sin tener un permiso especial de la alta gerencia es un ejemplo excelente de empoderamiento del personal. Los gerentes de Chipre del Norte deben también reconocer la importancia del empoderamiento de su personal en el manejo de este tipo de problemas



Para las variables restantes, *Compromiso y Convergencia hacia la Satisfacción del Cliente (GFC)*, *Manejo de las Quejas (HAC)* y *Respuestas de la Organización a las Quejas de sus Huéspedes (ORE)* los resultados muestran que los hoteleros de Hong Kong son más conscientes de estos temas que sus pares chipriotas. El estado del arte sostiene que la forma en que las empresas responden a los reclamos de sus clientes es de vital importancia en las actitudes post resolución de los huéspedes. (Kelly et al, 1993; Boshoff, 1999; Karatepe & Ekiz, 2004) y que la manera en que se manejan afecta la forma en que reaccionan hacia la compañía. (Etzel & Silverman, 1981; Brown, 1997; Yim et al., 2003). De manera similar, si se comprometen y convergen hacia la satisfacción de los clientes abonan las posibilidades de salir airosos de una situación de resolución de errores (Firnsthahl, 1989; Tocquer and Cudennec, 1998; Cranage, 2004). Las cifras de las Tablas 3 y 4 muestran que hay diferencias importantes entre las percepciones y prácticas de los gerentes de ambos destinos. Más puntualmente, por ejemplo, los hoteleros de Hong Kong una vez recepcionado el reclamo se hacen cargo del mismo tan rápido como les es posible y en caso de demoras dan las explicaciones y fundamentos del caso y ven a la satisfacción del cliente como una prioridad. Desafortunadamente estos ítems tienen bajo puntaje ante sus pares chipriotas, mostrando que no se encuentran por el mismo camino. Estos hallazgos muestran que la hotelería chipriota debe invertir tiempo y esfuerzo en comprender el verdadero valor de la escucha de las malas noticias que sus huéspedes tienen para decir sobre sus servicios. Deben entender que los huéspedes que reclaman son personas que se molestan en plantear las quejas porque en definitiva quieren darle una nueva oportunidad al establecimiento

Asimismo, los resultados sugieren que todas las relaciones hipotetizadas están sustentadas por información empírica, a excepción de la número 4 para Chipre del Norte. En general, los resultados muestran que todos los factores relacionados con las quejas tienen un efecto significativo en las respuestas de los hoteles hacia los reclamos de sus huéspedes. Esto es consistente con las conclusiones de estudios ya existentes en la literatura (Zemke, 1993; Barlow & Moller, 1996; Davidow, 2003a; Stauss & Seidel, 2004; Gursoy et al, 2006; Karatepe, 2006; Zemke & Anderson, 2007; Ekiz and Arasli, 2007).

Por su parte, la variable “compromiso y convergencia” aparece como aquella que influye en las respuestas de las organizaciones hacia sus huéspedes en ambos destinos, comprobándose con bajos niveles de significación y altos valores  $-t$ . Estas conclusiones plantean que aunque el valor medio calculado para esta variable es comparativamente menor en el caso de Chipre, los gerentes chipriotas piensan que centrarse en las necesidades del cliente es importante a la hora de resolver los reclamos. La segunda y tercera variables en importancia cambian en los dos destinos. Para Hong Kong, el segundo y tercer lugar lo ocupan “el papel de los recursos humanos” y “los prejuicios” respectivamente mientras que para Chipre son “el manejo de las quejas” y “el papel de los recursos humanos”. Estos resultados realzan la importancia dada a la cuestión de los recursos humanos en ambos destinos. Sin embargo, aún queda mucho por hacer especialmente en el caso de Chipre ya

que en líneas generales, la puntuación media señala que los gerentes chipriotas no acuerdan totalmente con los ítems que se detallan en esta variable

Finalmente, los resultados ya mencionados sostienen que todas las variables relacionadas con los reclamos tienen una mayor influencia en las respuestas que los hoteles dan a los reclamos de sus huéspedes en Hong Kong que en Chipre del Norte. Por lo que puede concluirse que los gerentes chipriotas deben despojarse de sus prejuicios, comprometerse más con las necesidades de sus clientes, comprender el significado y valor de los reclamos, tener procedimientos y sistemas a medida para gestionar los reclamos y concentrarse en el entrenamiento y empoderamiento de sus recursos humanos de modo de satisfacer los reclamos de sus huéspedes

### **LIMITACIONES Y REPERCUSIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

Considerando la naturaleza exploratoria de este estudio, es difícil generalizar sus resultados a la industria hotelera toda. A continuación se enumeran sus limitaciones. La primera y la más importante es la sola inclusión de hoteles miembros de las asociaciones hoteleras más importantes. Estudios posteriores pueden incluir todo tipo de hoteles en ambos destinos, lo cual incrementaría el número de respuestas positivas. Paralelamente, cuando el número de consultados aumenta, se pueden realizar análisis más avanzados, que no pueden llevarse a cabo en una población muestral chica, para así poder confirmar los resultados obtenidos en etapas anteriores (tal el caso del análisis factorial confirmatorio o el análisis del camino).

En segundo lugar, este estudio no considera las características específicas de los hoteles como pueden ser el tipo de gestión, si hay o no contratos de franquicia, los tipos o antigüedad del hotel. Considerando esas especificaciones, quizás una variable ficticia pueda brindar más puntos de vista para futuros estudios. Tercero, este estudio utiliza las respuestas de los gerentes de hotel, por lo que pueden estar teñidas de conveniencia. Para sortear este problema, futuros estudios deben recolectar la información tanto del personal de contacto y de los huéspedes como de los gerentes, lo cual posibilitará una visión general y más amplia del tema.

Por último el estudio utilizó como variables independientes a “Compromiso y Convergencia hacia la Satisfacción del Cliente (GFC)”, “Prejuicios hacia las Quejas de los Huéspedes (PGC)”; “Comprender la Importancia de la Gestión de los Reclamos (ICM)”; “Estructura Organizacional (OST)”; “Sistema, Políticas y Procedimientos de la Gestión de Reclamos (SPP)”; “Manejo de las Quejas (HAC)”; “El Papel de los Recursos Humanos en la Gestión de los Reclamos (HRM)” y como variable dependiente a “Respuestas de la Organización a las Quejas de sus Huéspedes (ORE)”. Análisis de otras relaciones teóricas y estadísticas entre estas variables y/o la inclusión de otras en el modelo, como ser “reconocimiento y recompensa” (Zemke & Bell, 2000); “comprensión del valor emocional de la queja” (Barlow & Maul, 2000); “evaluación de la prestación del servicio” (Zemke, 1995) y “control

del proceso de la queja” (Tax et al, 1998) pueden brindar diferentes puntos de vistas para comprender la compleja naturaleza de las prácticas de la gestión de reclamos.

Como cierre y hasta que nuevos estudios empíricos se lleven a cabo, los resultados del presente trabajo y las estrategias que se basen en él, deben considerarse tentativas. Quizás la replicación del estudio en otros destinos, otros estados islas y/o países en desarrollo con una muestra mayor puedan permitir mayores generalizaciones de los hallazgos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altinay, M.** (1994) “Kucuk ada ulke ekonomilerinde turizm”. Eastern Mediterranean University Press, Famagusta
- Altinay, M. y Hussain, K.** (2005) “Sustainable tourism development. A case of North Cyprus”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3): 272-280
- Anuario Estadístico de Turismo** (Statistical Yearbook of Tourism) (2009), Tourism and planning office. State Printing House, Nicosia
- Arasli, H.** (2002) “Diagnosing whether Northern Cyprus hotels are ready for TQM An empirical analysis”. *Total Quality Management* 13(3)::347-364
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M. & Avci, T.** (2003) “The effect of management commitment to service quality on employees’ affective and performance outcomes”. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(3): 272-286
- Barlow, J. & Maul, D.** (2000) “Emotional value: creating strong bonds with your customers”. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Barlow, J. & Moller, C.** (1996) “A complaint is a gift. Using customer feedback as a strategic tool. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Bavik A. & Nat, M.** (2007) “The impact of the information technology on Northern Cyprus travel agents”. 1<sup>st</sup> International Information Technology and Management Conference, Jan 03-05, Hong Kong: Hong Kong Polytechnic University, pp: 42-47
- Bell, C. R. & Ridge, K.** (1992) “Service recovery for trainers”. *Training and Development* (May): 58-63
- Bell, C. R., Zemke, R. & Zielinski, D.** (2007) “Managing knock your socks off service”. AMACOM Books, New York:
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Mohr, L. A.** (1994) “Critical service encounters: the employee's viewpoint”. *Journal of Marketing* 58(4): 95-106
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, S. M.** (1990) “The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents”. *Journal of Marketing*, 54(1): 71-84
- Blodgett, J. G. & Anderson, R. D.** (2000) “A Bayesian network model of the consumer complaint process”. *Journal of Service Research* 2(4): 321-338
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. & Tax, S. S.** (1997) “The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behaviour”. *Journal of Retailing* 73(2): 185-210

- Blodgett, J. G., Wakefield, K. L. & Barnes, J. H.** (1995) "The effects of customer service on consumer complaining behaviour" *Journal of Services Marketing* 9(4): 31-42
- Boden, A.** (2001) "The handling complaints" Pocketbook. Management Pocketbooks Ltd., Hants
- Boshoff, C.** (1999) "RECOVSAT. An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery". *Journal of Service Research* 1(3): 236-249
- Boshoff, C. & Leong, J.** (1998) "Empowerment, attribution and apologizing as variables of service recovery. An experimental study". *International Journal of Service Industry Management* 9(1): 24-47
- Brown, S. W.** (1997) "Service recovery through IT: complaint handling will differentiate firms in the future". *Marketing Management* 6(3): 25-27
- Chebat, J. C., Davidow, M. & Codjovi, I.** (2005) "Silent voices - why some dissatisfied consumers fail to complain". *Journal of Service Research* 7(4): 328-342
- Chu, K. H. L. & Murrmann, S. K.** (2006) "Development and validation of the hospitality emotional labour scale". *Tourism Management* 27(6): 1181-1191
- Chung, T. & Law, R.** (2002) "Success factors for Hong Kong hotel Websites". *Proceedings of Fifth Biennial Conference on Tourism in Asia: Development, Marketing and Sustainability, May 23-25, Macao*, pp: 96-104
- Churchill, G.** (1979) "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research* 16(1): 64-73
- Churchill, G. A. Jr. & Iacobucci, D.** (2002) "Marketing research. Methodological foundations". South-Western Thomson Learning, Ohio
- Cranage, D.** (2004) "Plan to do it right: and plan for recovery". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16(4) 210-219
- Davidow, M.** (2000) "The bottom line impact of organizational responses to customer complaints". *Journal of Tourism and Hospitality Research* 24(4): 473-490
- Davidow, M.** (2003a) "Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't". *Journal of Service Research* 5(3): 225-250
- Davidow, M.** (2003b) "Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intentions following complaint handling". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour* 16: 67-80
- Day, R. L., Grabicke, K., Schaeztle, T. & Staubach, F.** (1981) "The hidden agenda of consumer complaining". *Journal of Retailing* 57(3):86-106
- Diener, B. J. & Greyser, S. A.** (1978) "Consumer views of redress needs". *Journal of Marketing* 42(4): 21-27
- Dunning, J. & Pecotich, A.** (2000) "Understanding the role of adequate explanations within the post-complaint process". *Visionary Marketing for the 21<sup>st</sup> Century: Facing the Challenge*, pp: 277-280
- Ekiz, H. E.** (2003) "Organizational responses to customer complaints in hotel industry: Evidence from Northern Cyprus". Unpublished Master Thesis (MBA), Famagusta: Eastern Mediterranean University: Faculty of Business and Economics
- Ekiz, H. E. & Arasli, H.** (2007) "Measuring the impacts of organizational responses: Case of Northern Cyprus hotels". *Managing Global Transitions: International Research Journal* 5(3): 271-288

- Ekiz, H. E. & Babacan E.** (2007) "Hong Kong ve Kuzey Kibris Otel Endustrileri'nde Internet Kullanimini", Cesme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21-23 November, Ege University, Proceeding Book, pp: 311-323
- Etzel, M. J. & Silverman, B. I.** (1981) "A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research". *Journal of Retailing*, 57(3): 124-136
- Firstahl, T. W.** (1989) "My employees are my service guarantees". *Harvard Business Review* 67(4): 28-32
- Fornell, C. & Wernerfelt, B.** (1988) "A model for customer complaint management". *Marketing Science* 7(3): 287-298
- Gilly, M. C.** (1987) "Postcomplaint processes: from organizational response to repurchase behavior". *The Journal of Consumer Affairs* 21(2): 293-313
- Gilly, M. C. & Gelb, B. D.** (1982) "Post-purchase consumer processes and the complaining consumer". *Journal of Consumer Research*, 9(December):323-328
- Gilly, M. C. & Hansen, R. W.** (1985) "Consumer complaint handling as a strategic marketing tool". *Journal of Consumer Marketing* 2(4): 5-16
- Grönroos, C.** (2007) "Service management and marketing: customer management in service competition". John Wiley & Sons Ltd, West Sussex
- Gursoy, D., Ekiz, H. E. & Chi, C. G.** (2007) "Impacts of organizational responses on complainants' justice perceptions and post-purchase behaviours". *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 8(1): 1-25
- Hair J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C.** (1995) *Multivariate data analysis with readings*. Prentice Hall Inc., New Jersey
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L. & Sasser, W. E. Jr.** (1990) "The profitable art of service recovery". *Harvard Business Review* 68(4): 148-156
- Hedrick, N., Beverland, M. & Minahan, S.** (2007) "An exploration of relational customers' response to service failure". *Journal of Services Marketing* 21(1): 64-72
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A.** (1997) "The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value". The Free Press, New York
- Heung, V. C. S., Ekiz, H. E. & Ling, L.** (2007) "Evaluation of customer feedback systems at hotels in China", APAC-CHRIE & APTA Joint Conference 2007, May 24-27, Beijing International Studies University, Full paper in Proceedings CD.
- HKHA** (2010) Hong Kong Hotels Association. [Online] retrieved 14 June 2010 from [www.hkha.org/main.asp?sec=3](http://www.hkha.org/main.asp?sec=3)
- HKTb** (2010a) "Arrivals going for a record". Hong Kong Tourism Board News: 25 September, [Online] retrieved 26 September 2010 from <http://partnernet.hk.tourismboard.com>
- HKTb** (2010b) "Hotel room occupancy report - May 2010". Hong Kong Tourism Board. [Online] retrieved 26 September 2010 from <http://partnernet.hktourismboard.com>
- Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G.** (2006) "Services marketing: concepts, strategies and cases". Thomson South-Western, Ohio

- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M.** (1995) "Tracking service failures and employee recovery efforts". *Journal of Services Marketing* 9(2): 49-61
- Hui, M. K. & Au, K.** (2001) "Justice perceptions of complaint-handling: a cross-cultural comparison between PRC and Canadian Customers". *Journal of Business Research* 52(2): 161-173
- Judd, C. M., Smith, E. R. & Kidder, L. H.** (1991) "Research methods in social relations". Rinehart & Winston Inc., Fort Worth
- Karatepe, O. M.** (2006) "Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty". *Interactional Journal of Hospitality Management* 25(1): 69-90
- Karatepe, O. M. & Ekiz, H. E.** (2004) "The effects of organizational responses to complaint on satisfaction and loyalty: a study of hotel guests in Northern Cyprus". *Managing Service Quality* 14(6): 476-486
- Katircioglu, S., Arasli, H. & Ekiz, H. E.** (2006) "Is sustainable tourism development possible under political isolation: A case of North Cyprus". 5th International Conference: Increasing Tourist Spending through Management, May 04-06 Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, pp: 92-101
- Kelly, S. W., Hoffman, K. D. & Davis, M. A.** (1993) "A typology of retail failures and recoveries". *Journal of Retailing* 69(4): 429-452
- Kilic, H. & Okumus, F.** (2005) "Factors influencing productivity in small island hotels: evidence from Northern Cyprus". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17(4): 315-331
- Kincade, D. H., Redwine, A. & Hancock, G. R.** (1992) "Apparel product dissatisfaction and the post-complaint process". *International Journal of Retail and Distribution Management* 20(5):15-25
- Kotler, P.** (2003) "Marketing management". Prentice-Hall Inc., New Jersey
- Kotler, P. & Armstrong, G.** (2006) "Principles of marketing". Prentice-Hall Inc., New Jersey
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J.** (1999) "Marketing for hospitality and tourism". Prentice-Hall International Inc., New Jersey
- Kowalski, R. M.** (1996) "Complaints and complaining: functions, antecedents, and consequences". *Psychological Bulletin* 119(2): 179-196
- Law, R. & Hsu, C. H. C.** (2006) "Importance of hotel website variables and attributes: perceptions of online browsers and online purchasers". *Journal of Hospitality and Tourism Research* 30(3): 295-312
- Law, R. & Jogaratnam, G.** (2005) "A study of hotel information technology applications". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17(2): 170-180
- Law, R. & Lau, W.** (2004) "A study of the perceptions of Hong Kong hotel managers on the potential disintermediation of travel agencies". *Journal of Travel and Tourism Marketing* 17(2/3): 117-131
- Liao, H.** (2007) "Do it right this time: the role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures". *Journal of Applied Psychology* 92(2): 475-489
- Likert, R.** (1932) "A technique for the measurement of attitudes". *Archives of Psychology* 140. (eds.) Woodworth, R.S., New York University Publications

- Lloyd, J., Lopa, J. M. L. & Braunlich, C. G.** (2000) "Prediction changes in Hong Kong's hotel industry given the change in sovereignty from Britain to China in 1997". *Journal of Travel Research* 38(May): 405-410
- Lovelock, C. H.** (2000) "Services marketing: people, technology, strategy". Prentice-Hall International Inc., New Jersey
- Lovelock, C. H., Wirtz, J. & Keh, H. T.** (2002) "Services marketing in Asia: managing people, technology, strategy". Prentice-Hall Asia Pte Ltd., Singapore
- Mangione, T. W.** (1995) "Mail surveys: improving the quality. Applied social research methods" Series Volume 40. Segal Publications, Thousand Oaks
- McAlister, D. T. & Erffmeyer, R. C.** (2003) "A content analysis of outcomes and responsibilities for consumer complaints to third-party organizations". *Journal of Business Research* 56(4):341-351
- Nadiri, H. & Hussain, K.** (2005) "Perceptions of service quality in North Cyprus hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17(6): 469-480
- NCHA** (2010) Northern Cyprus Hoteliers Association. [Online] retrieved 26 September 2010 from [www.northcyprus.net/hotelindex.php](http://www.northcyprus.net/hotelindex.php)
- North Cyprus Gateway** (2010) "Facts and figures from Turkish Republic of Northern Cyprus". [Online] retrieved 28 September 2010 from <http://www.northcyprusonline.com>
- Nunnally Jr., J. C.** (1970) "Introduction to Psychological Measurement". McGraw-Hill Book Company, New York
- Nunnally, J. C. Jr. & Bernstein, I. H.** (1994) "Psychometric theory". McGraw-Hill Book Company, New York
- Nyer, P. U.** (2000) "An Investigation into whether complaining can cause increased consumer Satisfaction". *Journal of Consumer Marketing* 17(1):9-19
- Olsen, M., Teare, R. & Gummesson, E.** (1996) "Service quality in hospitality organizations". Cassel Publishing Inc., London
- Parasuraman, A.** (1982) "More on the prediction of mail survey response rates". *Journal of Marketing Research*, 19(May): 261-268
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L.** (1988) "A multi item scale for measuring consumer perception of service quality". *Journal of Retailing* 64(Spring): 12-40
- Plymire, J.** (1991) "Complaints as opportunities". *The Journal of Consumer Marketing* 8(2): 39-43
- Qu, H., Ryan, B. & Chu, R.** (2000) "The importance of hotel attributes in contributing to travelers' satisfaction in the Hong Kong Hotel Industry". *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 1(3):65-83
- Saxe, R. & Weitz, B. A.** (1982) "The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople". *Journal of Marketing Research* 19(August): 343-351
- Singh, J. & Wilkes, R. E.** (1996) "When consumers complain: a path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates". *Journal of Academy of Marketing Science* 24(4):350-365
- Smith, A. K. & Bolton, R. N.** (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., Bolton, R. N. & Wagner, J. (1999)** "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery". *Journal of Marketing Research* 36(3): 356-372
- Spreng, R. A., Harrell, G. D. & Mackoy, R. D. (1995)** "Service recovery: impact on satisfaction and intentions". *The Journal of Services Marketing* 9(1): 15-23
- Stauss, B. & Seidel, W. (2004)** "Complaint management: the heart of CRM". Thomson Business & Professional Publishing, Ohio
- Suh, J. H. K., Barker, S., Pegg, S. & Kandampully, J. (2005)** "Service recovery readiness in Australian hospitality and leisure operations: a conceptual framework and findings from an exploratory study". *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 6(1/2): 43-64
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Brymer, R. A. & Kacmar, K. M. (2000)** "Customer service behaviour and attitudes among hotel managers: a look at perceived support functions, standards for service, and service process outcomes". *Journal of Hospitality and Tourism Research* 24(3): 373-397
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1996)** "Using multivariate statistics". HarperCollins College Publishers, New York
- Tax, S. S., Brown, S. W. & Chandrashekar, M. (1998)** "Customer evaluation of service complaint experiences: implication and relationship marketing". *Journal of Marketing* 62(2): 60-76
- Tocquer, G. A. & Cudennec, C. (1998)** "Service Asia: how the tigers can keep their stripes". Simon & Schuster Pte Ltd. Prentice Hall, Singapore
- Voorhees, C. M., Brady, M. K. & Horowitz, D. M. (2006)** "A voice from the silent masses: an exploratory and comparative analysis of noncomplainers". *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(4): 514-527
- Yavas, U., Bilgin, Z. & Shemwell, D. J. (1997)** "Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey". *The International Journal of Bank Marketing* 15(6): 217-223
- Yavas, U., Karatepe, O. M., Babakus, E. & Avci, T. (2004)** "Customer complaints and organizational responses: a study of hotel guests in Northern Cyprus". *Journal of Hospitality and Leisure Marketing* 11(2/3): 31-46
- Yeung, T. A. & Law, R. (2003)** "Usability evaluation of Hong Kong hotel websites" in Frew, A. J., Hitz, M. & O'Connor, P. (eds.). *Information and Communication Technologies in Tourism 2003*. Springer Computer Science, Springer Computer Science, Proceedings of the International Conference in Helsinki, Finland, pp: 261-269
- Yeung, T. A. & Law, R. (2006)** "Evaluation of usability: a study of hotel web sites in Hong Kong". *Journal of Hospitality and Tourism Research* 30(4): 452-473
- Yim, C. K., Gu, F. F., Chan, K. W. & Tse, D. K. (2003)** "Justice-based service recovery expectations: measurement and antecedents". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 16: 36-52
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2006)** "Services marketing: integrating customer focus across the firm". McGraw-Hill Publication, New York
- Zemke, R. (1993)** "The art of service recovery: fixing broken customers and keeping them on your side" in Scheuing, E. E. & Christopher, W. C. (eds.). *The Service Quality Handbook with Contributions from 57 International Experts*. American Management Association Publication, New York, pp. 463-476



**Zemke, R.** (1995) "Service recovery: fixing broken customer". Productivity Press, Oregon

**Zemke, R. & Anderson, K.** (2007) "Coaching knock your socks off service". American Marketing Association Publication, New York

**Zemke, R. & Bell, C. R.** (2000) "Knock your socks off service recovery". American Marketing Association Publication, New York

Recibido el 02 de agosto de 2010

Correcciones recibidas el 30 de septiembre de 2010

Aceptado el 15 de octubre de 2010

Traducido del inglés

Arbitrado anónimamente