

LA TÉCNICA DEL INCIDENTE CRÍTICO COMO MÉTODO DE VALIDACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO

De la Varga Salto, José María, jmvarga@uma.es, Universidad de Málaga
Galindo Reyes, Fuensanta C., fcgr@uma.es, Universidad de Málaga

RESUMEN

El entorno actual en el que operan las empresas turísticas en general y, las hoteleras en particular, así como la complejidad de la definición del constructo de calidad de servicio, han dado lugar al estudio de sus dimensiones y al desarrollo de diversos modelos multidimensionales que intentan comprender sus aspectos básicos.

El presente trabajo pretende realizar un recorrido por los principales modelos de medición de la calidad de servicio. No obstante, hemos detectado que, las escalas observadas, no permiten contemplar la calidad de aspectos valorados por el cliente. De ahí que, hayamos centrado nuestra investigación, en la aplicación de la técnica del incidente crítico, como método que permite a la empresa, rastrear las variables clave con las que el cliente construye su percepción del servicio, permitiendo seleccionar-validar las dimensiones de la calidad más importantes para los consumidores turísticos, siendo nuestro referente, el papel desempeñado por el personal de contacto en las organizaciones hoteleras. Para ello, el sector turístico seleccionado como unidad de análisis en nuestra investigación ha sido el de hoteles de sol y playa.

PALABRAS CLAVE: calidad de servicio, técnica del incidente crítico, personal de contacto, hoteles.

ABSTRACT:

The current environment in which the tourist companies in general and, the hotels in special, operate on, as well as the complexity of the definition of the term service quality, have given place to the study of its dimensions and to the development of different multidimensional models that try to understand its basic aspects.

The present work tries to review the principal measurement models of service quality. Nevertheless, we have detected that, the observed scales, do not allow to contemplate the quality of aspects valued by the client. Of there that, we have centred our investigation, in the application of the critical incident technique, as a method that allows the company, to classify the main aspects with which the customer builds his own perception of the service, allowing to select-confirm the most important dimensions of the quality for the tourist consumers, being our reference, the role played by contact employees at hotels. For our investigation, we have selected sun and beaches hotels.

KEYWORDS: service quality, critical incident technique, contact employees, hotels.

1. MARCO TEÓRICO.

La calidad de servicio está siendo empleada, cada vez más, por multitud de organizaciones del sector turístico como su principal fuente de ventaja competitiva, dada la dificultad que implica su imitación por parte de las empresas competidoras. Esta circunstancia ha dado lugar, a que la correcta evaluación de la calidad de servicio, se convierta en una necesidad ineludible y fundamental, para aquellas organizaciones hoteleras centradas en la consecución de la excelencia en la calidad del servicio (Juliá, M., Porsche, F., Giménez, V., Verge, X., 2002; p. 256).

No obstante, a pesar de la importancia que supone su correcta medición, la propia naturaleza de los servicios, dificulta su proceso, dado que la calidad de servicio recae, en esencia, sobre aspectos intangibles difícilmente identificables y cuantificables, siendo además susceptibles de valoraciones, de muy diversa índole, por parte de los clientes (Zeithaml, V.A., 1988; Rosenbloom, B., 1991; Bello Acebrón, L., Vázquez Casielles, R., Trespacios Gutiérrez, J.A., 1996; Stanton, W.J., Etzel, M.J., Walker, B.J.; 1996; González Gómez, J.I., 1997; Martín Armario, E., 1999). No obstante, es cierto que existe una corriente contraria, más inclinada a pensar que el concepto, tratamiento y medida de la calidad es único (Camisón Zornoza, C., Bou Llusar, J.C, 2000).

Como podemos comprobar, un nutrido grupo de autores coinciden en la primera afirmación, al considerar las principales características diferenciales de los servicios: *intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad*.

Ante estas circunstancias, el personal de contacto se convierte en elemento estratégico de la empresa hotelera, en la medida que permite tangibilizar las relaciones de intercambio mantenidas con el cliente, desempeñando un papel activo durante el proceso de prestación del servicio, lo que permite, en este caso a la organización hotelera, suavizar las marcadas peculiaridades que caracterizan a sus servicios.

El personal de contacto pues, al tener un conocimiento privilegiado del cliente, facilita a la empresa hotelera, la tediosa labor de medición de la calidad de servicio, proporcionándole información prioritaria acerca de las áreas más representativas para el cliente, determinando la situación de partida más ventajosa para la organización y minimizando los posibles servicios insatisfactorios, no acordes con las expectativas de los clientes. En definitiva, convirtiéndose en pleno y fiel colaborador de la empresa hotelera en la elaboración y desarrollo de un sobresaliente proceso de medición de la calidad del servicio.

Las consideraciones anteriores, nos llevan a determinar la importancia de seleccionar aquellos métodos que contribuyan de forma favorable a la correcta medición de la calidad del servicio. En este sentido, la empresa hotelera cuenta con una extensa gama de indicadores que permiten la obtención de información de sus clientes, necesaria para un correcto análisis de la calidad de servicio y para la adopción de una justificada toma de decisiones (Juliá, M., Porsche, F., Giménez, V., Verge, X., 2002; pp. 258-261): auditorías de calidad de servicio,

incidentes críticos¹, clientes misteriosos, cuestionarios de satisfacción, sistemas de reclamación o sugerencias, grupos focales, seminarios de creación de valor para el cliente, etc.

Junto a las fuentes de información más representativas, nos gustaría hacer un recorrido por los principales modelos de medición de la calidad de servicio, ya sean basados en las dimensiones o atributos de la calidad o, en los incidentes críticos derivados de las relaciones de intercambio acontecidas durante los momentos de la verdad.

Por lo que respecta a los modelos centrados en las dimensiones de la calidad, la herramienta bi-escala más empleada para la medición de la calidad de servicio es el modelo SERVQUAL (Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., 1993). Si consideramos su aplicación al ámbito hotelero, podemos señalar que la mencionada técnica se basa en la consideración de la calidad como una actitud y, su medición como el resultado de comparar lo que el cliente cree que la empresa hotelera debe ofrecer (expectativas), con la percepción del desempeño que se tiene del producto o servicio hotelero recibido (Rey Moreno, M., 1999).

La aplicación de la escala SERVQUAL ha originado una corriente de investigación abundante, siendo empleada, tanto en el plano nacional como internacional, como herramienta de medición de la calidad de servicio, en múltiples estudios empíricos correspondientes a diversos sectores relacionados con el ámbito turístico, entre ellos, el sector hotelero (Fick, G., Ritchie, J., 1991; Saleh, F., Ryan, C., 1992; Falces Delgado, C., Sierra Díez, B., Becerra Grande, A., Briñol Turnes, P., 1999; López, M.C., Serrano, A.M., 2005; Akbaba, A., 2006).

No obstante, el modelo SERVQUAL, de la misma manera que, ha despertado pasiones entre un nutrido grupo de fieles seguidores, ha sido objeto de numerosas críticas, surgidas sobre la conceptualización y metodologías seguidas. Una de las aportaciones más relevantes en este sentido, la constituye la realizada por Cronin, J., Taylor, S. (1992, 1994), quienes proponen el SERVPERF como modelo alternativo.

A pesar de que ambos modelos integran, desde un punto de vista técnico, los mismos ítems y dimensiones de la calidad, Cronin, J., Taylor, S. (1992, 1994), proponen un modelo alternativo, considerando que, de un lado, los creadores de la escala SERVQUAL confundían los términos satisfacción y calidad de servicio y, de otro, las expectativas no deben aparecer como elemento integrante del modelo de medición de la calidad de servicio.

No obstante, la ambigüedad que, según determinados autores, prevalece en los modelos anteriores, lleva a cuestionarles acerca de la estructura de los instrumentos de medición empleados y a sugerirles modelos alternativos de aplicación general. En este sentido, proponen, entre otros, como modelos de medición de la calidad del servicio, los denominados modelos EP (Desempeño Evaluado) y NQ (Calidad Normalizada) (Teas, R.K.; 1993, 1994), y el modelo Q, propuesto por Koelemeijer, K., (1993).

Si continuamos haciendo un recorrido por los métodos de medición de la calidad de servicio, resulta de interés, considerar otros, por su carácter enriquecedor. En este sentido, destaca el método de regresión lineal. Este

¹ Si bien en este apartado, los incidentes críticos son considerados como una fuente de información, otros autores los consideran como un método de medición de la calidad de servicio.

modelo de medición de la calidad, planteado por Vázquez Casielles, R., Díaz Martín, A.M., Santos Vijande, M.L. (2000); Campos Soria, J.A. (2001), asume un modelo lineal compensatorio y lleva a cabo una regresión, de manera que la satisfacción y las percepciones del consumidor constituyen respectivamente, las variables dependiente e independientes de las dimensiones de un servicio, incorporando coeficientes de regresión múltiple para evaluar la importancia relativa de cada dimensión sobre la satisfacción global del consumidor (Bolton, R., Drew, J., 1991b; Cronin, J., Taylor, S., 1992; Castillo, J., 1995).

Siguiendo las aportaciones realizadas por Lloréns Montes, F.J., Verdú Jover, A., García Morales, V. (1997); Vázquez Casielles, R., Díaz Martín, A.M., Santos Vijande, M.L. (2000), consideramos la aplicabilidad del método de análisis conjunto, como medida de estimación de la importancia de las dimensiones de la calidad de servicio y de su influencia sobre el grado de satisfacción del consumidor.

Para concluir este recorrido entre los principales métodos de medición de la calidad de servicio, no podemos obviar la inclusión del modelo de ecuaciones estructurales, como técnica multivariante, capaz de recoger la relación de dependencia entre un conjunto de variables observables, atributos que definen el servicio turístico, y un conjunto de variables que no son observables, como las dimensiones de la satisfacción del cliente o incluso, la satisfacción global del mismo (Jayanti, R., Jackson, A., 1991; Vogt, C., Fassenmaier, D., 1994; Reisinger, Y., Turner, L., 1999; Campos Soria, J.A., 2001).

Independientemente de las observaciones realizadas al comentar cada método, nos llama la atención que la mayoría de ellos no hace alusión, explícitamente, a las variables a observar por la empresa hotelera, dejándose en la mayoría de los casos, en manos de los investigadores. Así, los trabajos empíricos consultados constatan que los modelos considerados seleccionan las variables tomando como punto de partida las aportaciones realizadas por Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., adaptándolas en función de las opiniones de los expertos (normalmente profesionales y/u otros investigadores del sector), a los que se entrevista.

2. LA TÉCNICA DEL INCIDENTE CRÍTICO.

Las escalas observadas se basan en la idea de que los clientes evalúan cada uno de los atributos que integran el servicio recibido. De este modo, la calidad percibida sería el resultado de efectuar un juicio global sobre ellos. Ante este planteamiento y entendiendo que no permiten contemplar la calidad de aspectos valorados por el cliente, consideramos interesante la utilización de la técnica del incidente crítico, basándonos para ello, en las aportaciones realizadas por un nutrido grupo de autores (Flanagan, J.; 1954; Ronan, W., Latham, G.; 1974; Bitner, M.J., Nyquist, J., Booms, B., 1985; Bitner, M.J., Booms, B., Tetreault, M., 1990; Hayes, B., 1995; Ryan, C., 1995; Fernández Ruiz, C., Mollá Descals, A., Pérez Cabañero, C.; 1996; Gilbert, D., Lockwood, A., 1999; Edvarsson, B., Strandvik, T., 2000; Edvarsson, B., Roos, I.; 2001; Laguna, M., Rodríguez, J., 2002).

Se trata en esencia, de un método clasificatorio, que permite a la empresa, obtener informaciones relevantes de los clientes, acerca de interacciones aisladas y de corta duración, que tienen lugar entre personal de contacto y

cliente, durante los denominados momentos de la verdad y que, podemos considerar generadoras de un impacto sobre la concepción que de la calidad del servicio percibe el cliente (Edvarsson, B., Strandvik, T., 2000; p. 82).

Una vez expuestas las anteriores reflexiones que, sobre los incidentes críticos se han realizado, parece fácil deducir los principales motivos que nos han llevado a considerar esta técnica como referente para la medición de la calidad de servicio en empresas pertenecientes al sector hotelero.

- I. A diferencia de los métodos analizados con anterioridad, basados fundamentalmente en dimensiones abstractas de la calidad del servicio, esta técnica permite aislar hechos y comportamientos específicos que dan lugar a situaciones de interacción entre personal de contacto y cliente, que generan en éste cierto grado de satisfacción o insatisfacción. Como consecuencia de ello, se convierte para la empresa hotelera en una medida de asesoramiento en los procesos de prestación de servicios que, suponen un elevado contacto entre empleado y cliente.
- II. La técnica del incidente crítico ha sido utilizada, con carácter frecuente, en organizaciones pertenecientes al ámbito turístico (Bitner, M.J., Booms, B., Tetreault, M., 1990; Lockwood, A., 1992; Lockwood, A., 1994, Gilbert, D., Morris, L., 1995; Edvarsson, B., Strandvik, T., 2000; Laguna, M., Rodríguez, J., 2002; Galindo, F., 2003). En concreto, Bitner, M.J., Booms, B., Tetreault, M. (1990), aplicaron este método a clientes de líneas aéreas, hoteles y restaurantes, para discernir entre los servicios satisfactorios y los insatisfactorios, prestados por ellas.

El elevado grado de aplicación de este enfoque a empresas del sector, nos ha llevado pues, a considerar su aplicación para nuestro estudio, centrado en los múltiples momentos de interacción que tienen lugar entre personal de contacto y cliente y que, constituyen para la empresa hotelera, un elemento clave de incidencia en el ofrecimiento de un servicio de calidad.

Stauss, B., Hentschel, B. (1992), en un intento por relacionar la técnica del incidente crítico con otros modelos de medición, realizaron una investigación, cuyas principales conclusiones aparecen reflejadas a continuación y que, dado el interés que revisten para nuestro estudio, hemos considerado la adaptación de las mismas al ámbito hotelero.

- a) La técnica del incidente crítico resulta de utilidad para medir la percepción del cliente sobre la gestión efectuada por la empresa hotelera en materia de reclamaciones, dado que, constituye una herramienta proveedora de los fallos más significativos, acontecidos durante el proceso de prestación del servicio, proporcionando a la firma por tanto, sugerencias específicas acerca de los criterios valorados por los clientes sobre la calidad del servicio. Constituye en definitiva, una fuente de valor incalculable para aquellas organizaciones interesadas en la recuperación de clientes, testigos de fallos en el servicio (Bitner, M.J., Booms, B., Tetreault, M., 1990; Chung, B., Hoffman, D., 1998; Michel, S., 2001).

- b) La técnica del incidente crítico provee al hotel de una información más concreta y específica que la proporcionada por los modelos de medición basados en los atributos o dimensiones.
- c) Resulta de interés para la empresa hotelera, distinguir entre dos tipos de calidad de servicio, las cuáles requieren de diferentes medidas.
- ✓ *Calidad de servicio rutinaria.* Está relacionada con aquellos componentes y niveles del servicio que son esperados por el cliente.
 - ✓ *Calidad de servicio no rutinaria.* Hace referencia a la forma de actuación del personal de contacto ante necesidades inusuales del consumidor.
- d) La aproximación basada en las dimensiones del servicio mide un tipo de calidad distinto a la evaluada a través de la técnica del incidente crítico, de forma que, mientras la primera resulta conveniente emplearla en la calidad de servicio rutinaria, la segunda es aconsejable en la calidad de servicio no rutinaria.

Por último señalar que para nosotros, la técnica del incidente crítico, más que un método de medición en sí (puesto que no mide la relación entre las variables y su relación con la satisfacción del cliente), lo que nos permite es, rastrear las variables claves con las que el cliente construye su percepción del servicio.

Nos parece pues un buen método para seleccionar las variables a considerar en cualquier modelo de evaluación de la calidad. Su utilidad radica, por tanto, en constituir para nosotros una técnica complementaria a las otras y previas a éstas, aportando una metodología más rigurosa para la determinación de las variables a medir.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

El recorrido por los diferentes modelos analizados, nos ha llevado a constatar la importancia revelada acerca del momento de prestación de un servicio respecto a su valoración global por parte del cliente. Esta consideración es precisamente, la que nos condujo a profundizar en los factores clave que inciden en la satisfacción o insatisfacción desde el punto de vista del propio cliente y comprobar, de esta manera, si los mismos coinciden con las dimensiones de calidad preestablecidas por *Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L.*

Por ello, al diseñar nuestra encuesta, creímos conveniente incluir en uno de sus bloques, una serie de cuestiones que nos permitieran conocer, de forma espontánea, opiniones de los clientes surgidas a raíz de situaciones de interacción con el personal de contacto del hotel y, que fueran especialmente recordadas por los clientes, tanto por su carácter satisfactorio como insatisfactorio.

De esta manera, pretendemos rastrear las variables clave con las que el cliente construye su percepción del servicio, permitiendo seleccionar-validar las dimensiones de la calidad más importantes para los consumidores turísticos.

Por lo que respecta al ámbito de aplicación de la técnica del incidente crítico fue una muestra de clientes alojados en establecimientos de 3 y 4 estrellas ubicados en la Costa del Sol (Málaga), realizándose un total de 280 entrevistas personales. Concretamente, para la selección de la muestra, seguimos un procedimiento basado en un muestreo polietápico, por conglomerados, con selección por muestreo aleatorio simple de las unidades primarias de muestreo (hoteles) y de las unidades últimas (clientes), trabajando con un nivel de confianza del 95.5% y un error muestral del $\pm 5.98\%$.

Con ánimos de alcanzar nuestro objetivo, procedimos a aplicar la técnica del incidente crítico, siguiendo para ello, las etapas sugeridas por Hayes, B. (1995); Gilbert, D., Lockwood, A. (1999), las cuáles pasamos a detallar:

- *Entrevista.* En esta primera fase, preguntamos a clientes de los establecimientos hoteleros que hubieran mantenido varias interacciones con el proveedor del servicio, con objeto de que nos proporcionasen ejemplos concretos de actuación del personal de contacto durante el proceso de prestación del servicio, que les hubiese generado una sensación tanto *satisfactoria* como *insatisfactoria*.

Si bien es cierto que, los mencionados autores recomiendan cuestionar a los clientes acerca de un número mayor de incidentes críticos (normalmente 10, de los cuáles 5 fuesen positivos y 5 negativos), observamos que los clientes, de manera general, encontraban dificultad para recordar tal número de incidentes, en ocasiones derivada de su alto grado de satisfacción general, lo que les impedía distinguir sobre aspectos concretos del servicio. Ante tal circunstancia, decidimos reducir el número de incidentes, dejando al cliente que nos comentara únicamente sobre aquellos que, de manera especial, le hubiesen ocasionado un mayor impacto, de esta manera obtuvimos un total de 272 incidentes críticos.

De los encuentros descritos, nos llamó la atención el hecho de que los clientes se fijasen en determinados momentos acontecidos en departamentos que no son considerados propios de personal de contacto. Así, fueron frecuentes los intercambios ocurridos en Áreas como las de Limpieza y Mantenimiento, lo cual pone de manifiesto que, existen en los hoteles otros departamentos que, requieren en determinadas ocasiones o bien por circunstancias concretas, el mantener dicho contacto con el cliente.

- *Clasificación de los incidentes críticos.* En una segunda etapa, tras haber elegido y codificado los incidentes críticos, realizamos un proceso de categorización, en virtud del cual, clasificamos, a partir de criterios definidos, a los elementos considerados. En este sentido, siguiendo a Bardin, L. (1986; p.91), tuvimos en cuenta que las categorías guardaran relación con los objetos de nuestro análisis, que fuesen independientes entre sí, clasificaran lo esencial, fueran comprensibles para distintas personas, estuviesen claramente definidas, fuesen homogéneas en cuanto a contenido e importancia, fuesen autosuficientes y proporcionasen resultados que revistieran interés para nuestro trabajo.

A continuación, tras haber codificado los incidentes críticos, los situamos en artículos de satisfacción, los cuáles se han de caracterizar por contener un término específico descriptivo del producto o servicio hotelero, o un verbo que describiese un suceso real que involucrase a los mismos. En un siguiente paso, clasificamos

los artículos de satisfacción similares, con objeto de formar una dimensión de la calidad o necesidad específica del cliente.

Así, los 272 incidentes críticos constatados quedaron agrupados en 14 grupos relacionados con:

1. Fiabilidad.
 2. Rapidez en la actuación.
 3. Trato individualizado (sorprender al cliente).
 4. Trato individualizado (servicios alternativos).
 5. Trato individualizado (atención personalizada).
 6. Capacidad de respuesta (ante necesidades concretas del cliente).
 7. Capacidad de respuesta (ofrecimiento detallado de información).
 8. Capacidad de respuesta (ante imprevistos).
 9. Capacidad de respuesta (solución de quejas y problemas).
 10. Amabilidad.
 11. Atención-Escucha activa de sugerencias.
 12. Preocupación por los intereses del cliente.
 13. Honestidad.
 14. Confianza.
- *Acuerdos interjueces.* Por último es necesario comprobar que, existe un acuerdo respecto a las dimensiones o categorías de la calidad consideradas. Para ello, consultamos a un grupo de expertos del sector turístico, tanto del ámbito académico como profesional.

Seguimos las consideraciones de Ronan, W., Latham, G. (1974), en virtud de las cuales, el acuerdo entre los expertos ha de ser superior o igual a 0.8 (dentro de una escala que varía de 0 a 1). Si no se llegara a un consenso para poder constatar la validez del proceso clasificatorio, debe procederse a revisar el procedimiento, consultando para ello a un grupo de *contraexpertos*. No obstante, en nuestro caso, no fue necesario realizar una segunda consulta, pues si bien, algunos de los expertos consultados, sobre todo los procedentes del ámbito empresarial, realizaron alguna matización al respecto, las mismas no afectaron a la clasificación propuesta.

Finalmente, una vez concluido este proceso de clasificación, acordamos que las categorías o dimensiones de la calidad más valoradas por el cliente de la empresa hotelera durante los momentos de interacción con el personal de contacto, podían sintetizarse en las siguientes:

- A. Aspectos relacionados con la profesionalidad:
- Fiabilidad.
 - Rapidez en la actuación.

- Personalización del servicio, donde cabe distinguir entre: *sorprender al cliente, servicios alternativos y atención personalizada con acciones.*
- B. Aspectos relacionados con la capacidad de respuesta ante:
- Necesidades concretas.
 - Ofrecimiento detallado de información.
 - Imprevistos del sistema.
 - Solución de quejas y problemas.
- C. Aspectos relacionados con la empatía:
- Amabilidad.
 - Escucha activa.
 - Preocupación por los intereses del cliente.
- D. Aspectos relacionados con la seguridad:
- Honestidad.
 - Confianza.

Esta clasificación, consensuada a través de este método, no contradice la propuesta realizada por *Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L.*, pero sí nos permite hacer ciertas matizaciones.

A tenor de lo expuesto, el cliente de hotel es especialmente receptivo a que se le escuche, valorando tanto la importancia que se le de a sus sugerencias, como que responda rápidamente a sus quejas o problemas personales concretos.

Si observamos, de las catorce categorías, cinco recogen esta apreciación y se reparten tanto en la dimensión *profesionalidad*, como en la *capacidad de respuesta* y la *empatía*.

De manera general, puede concluirse que no aparecen categorías, como las referentes al soporte físico del hotel, en las que, “a priori”, no parece fijarse el cliente del hotel, mientras que otras como capacidad de respuesta o trato personalizado, deben ser tenidas en cuenta con más matices.

Por tanto, las dimensiones subyacentes que componen la calidad percibida, con respecto al personal de contacto, no participan de manera homogénea en la valoración creada por el cliente, sino que existen determinados componentes que ejercen más peso que otros.

Con objeto de enriquecer la aplicación de la técnica del incidente crítico, en cuánto a los matices que hemos detectado, seguimos a los autores Bitner, M.J., Booms, B., Tetreault, M. (1990; pp. 74-76), que establecen un sistema de clasificación de tales incidentes en tres grandes grupos claramente diferenciados:

GRUPO 1: *La respuesta del personal de contacto ante fallos en el sistema de prestación del servicio.* Si atendemos a esta categoría, cuando el sistema de prestación del servicio falla, el personal de contacto es

requerido para atender las quejas de los clientes. El grado de respuesta del personal de contacto en estos casos, se convierte pues, en claro determinante del grado de satisfacción o insatisfacción percibida por los clientes.

En definitiva, los incidentes críticos pertenecientes a este primer grupo se encuentran referidos a fallos que tienen lugar durante el proceso de prestación del servicio y a circunstancias inevitables del sistema acontecidas incluso, en aquellas organizaciones que gozan de máxima garantía. La habilidad demostrada por el personal de contacto en la resolución de tales fallos puede dar lugar, en la aplicación de esta técnica, a que los incidentes críticos que permanecen en la mente de los clientes sean recordados como satisfactorios o, por el contrario, insatisfactorios.

GRUPO 2: *La respuesta del personal de contacto ante necesidades y requerimientos de los clientes.* Esta segunda categoría hace referencia a aquellas circunstancias en las que los clientes requieren del personal de contacto para adaptar el sistema de prestación del servicio a sus propias necesidades.

Para poder ser clasificados dentro de este segundo grupo, los incidentes críticos han de contener un requerimiento explícito del servicio, desde el punto de vista de los clientes, en la medida que determinados aspectos del servicio que pueden ser percibidos por los clientes como una “necesidad o requerimiento específico”, pueden ser concebidos como simple rutina por parte de la organización prestadora del servicio o por su personal de contacto.

GRUPO 3: *Acciones inesperadas del personal de contacto o aquellas que no habían sido solicitadas por los clientes.* Este tercer grupo engloba incidentes críticos tanto de carácter satisfactorio, aquellos que representan sorpresas agradables para los clientes, como circunstancias de tipo insatisfactorio, que harían referencia a aquellas que comprenden comportamientos del personal de contacto negativos o considerados como inaceptables dentro de un sistema de prestación del servicio al cliente.

Con objeto de determinar si el grupo donde se produce el incidente y el resultado del mismo se encuentran relacionados vamos a utilizar el índice de asociación de Chi-cuadrado de Pearson, lo cual nos proporcionará un estadístico que permite contrastar la hipótesis nula de que los dos criterios de clasificación utilizados son independientes.

La tabla 1 nos muestra las frecuencias absolutas de los grupos en los que hemos clasificado los incidentes críticos, distinguiendo en función de que éstos presenten un carácter satisfactorio o por el contrario, insatisfactorio.

Tabla 1: Tabla de frecuencias absolutas.

Recuento		Resultado		Total
		Satisfactorio	Insatisfactorio	
Grupo del incidente	G1	12	20	32
	G2	124	30	154
	G3	76	10	86
Total		212	60	272

A la luz de los resultados obtenidos en la tabla 1, comprobamos que el número de incidentes satisfactorios supera con creces a los insatisfactorios. Ello nos da una idea de que los clientes recuerdan en mayor medida los primeros, lo que denota un grado de satisfacción elevado respecto a la prestación del servicio por parte del personal de contacto.

A simple vista, observamos que puede existir una relación entre el grupo donde se produce el incidente y el signo del resultado, lo que vamos a comprobar con la prueba *chi-cuadrado*.

La tabla 2, nos muestra el resultado de la prueba *chi-cuadrado* de Pearson para las dos variables categóricas seleccionadas. En esta tabla el estadístico *chi-cuadrado* de Pearson toma un valor de 79,277, el cual, en la distribución *chi-cuadrado* con 2 grados de libertad (gl) tiene asociada una probabilidad (*significación asintótica bilateral*) de 0,000. Puesto que esta probabilidad es muy pequeña, decidimos rechazar la hipótesis de independencia y concluir que las variables consideradas no son independientes.

Tabla 2: Pruebas de chi-cuadrado.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,478 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	30,998	2	,000
Asociación lineal por lineal	25,935	1	,000
N de casos válidos	272		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,06.

No obstante, aunque el estadístico *chi-cuadrado* de Pearson permite contrastar la hipótesis de independencia en una tabla de contingencia bidimensional, no nos dice nada sobre la *fuerza de la asociación* entre las dos variables que definen la tabla. Por ello, para estudiar el grado de asociación existente se utilizan índices o medidas de asociación que intentan cuantificar el grado de asociación, eliminando el efecto del tamaño muestral.

La tabla 3 nos muestra estas medidas de asociación basadas en *chi-cuadrado*. Cada medida de asociación aparece acompañada de su correspondiente nivel crítico, teniendo en cuenta que, el nivel crítico de todas las medidas listadas es muy pequeño (menor de 0,05 en todos los casos), podemos rechazar la hipótesis nula de independencia y concluir que las variables *grupo del incidente* y *resultado* no son independientes, es decir, podemos concluir que ambas variables están significativamente asociadas.

Tabla 3: Medidas simétricas.

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,366
	V de Cramer	,366
	Coficiente de contingencia	,344
N de casos válidos	272	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Una vez confirmada la existencia de asociación entre estas dos variables, pasamos a inspeccionar los residuos corregidos, para poder interpretar de forma precisa el significado de la relación existente entre ambas variables (Tabla 4).

Para ello, vamos a calcular los residuos tipificados corregidos, los cuales se distribuyen normalmente con media 0 y desviación típica 1 (Pardo Merino, A., 2002; p. 70).

Tabla 4: Tabla de contingencia.

Residuos corregidos		Resultado	
		Satisfactorio	Insatisfactorio
Grupo del incidente	G1	-5,9	5,9
	G2	1,2	-1,2
	G3	2,8	-2,8

Observando los residuos tipificados corregidos podemos afirmar lo siguiente:

- La proporción de incidentes críticos catalogados en el *Grupo 1 (La respuesta del personal de contacto ante fallos en el sistema de prestación del servicio)* con resultados satisfactorios es significativamente más bajo de lo esperado bajo la hipótesis nula de independencia, de igual forma, los incidentes críticos catalogados en el *Grupo 1* con resultados insatisfactorios es significativamente más alto de lo esperado bajo la hipótesis nula de independencia.
- La proporción de incidentes críticos catalogados en el *Grupo 3 (Acciones inesperadas del personal de contacto o aquellas que no habían sido solicitadas por el cliente)* con resultados satisfactorios es significativamente superior a lo esperado bajo la hipótesis nula de independencia, de igual forma los incidentes críticos catalogados en el *Grupo 1* con resultados insatisfactorios es significativamente menor de lo esperado bajo la hipótesis nula de independencia.

Las afirmaciones anteriores nos da pie a pensar que los clientes se muestran más exigentes ante fallos acontecidos en el proceso de prestación del servicio, es decir exigen una profesionalidad del servicio, de forma que la no solución de fallos en esta profesionalidad no la entienden y les llama la atención. En cambio, valoran de forma más positiva que la organización haya caído en la cuenta en acciones que no habían sido requeridas o solicitadas por ellos, superando así sus expectativas.

Finalmente, antes de concluir, nos gustaría señalar que, al igual que otros métodos de medición de la calidad, la técnica del incidente crítico ha sido objeto de críticas, basadas principalmente en la validez de las categorías, la dudosa representatividad que implica la utilización de muestras pequeñas, la necesidad de tiempo y el coste que supone el empleo de esta técnica y, la situación embarazosa que puede representar la fase de entrevista con el cliente (Gilbert, D., Lockwood, A., 1999; p. 215).

No obstante, en la medida que tales situaciones puedan ser suavizadas, mediante la selección esmerada de muestras que permitan obtener conclusiones representativas y, mediante la ejecución de un procedimiento que asegure confidencialidad, seguimos considerando la validez de este enfoque, en la medida que nos permite una mejor comprensión del papel ejercido por el personal de contacto en los momentos de interacción con el cliente, considerando junto a la dinámica de la relación, la naturaleza y la dinámica de los diferentes elementos que componen la relación entre ambos agentes (Edvarsson, B., Strandvik, T., 2000; p. 85).

BIBLIOGRAFÍA.

- Akbaba, A. (2006): "Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey", *International Journal of Hospitality Management*, 25 (2), pp. 170-192.
- Bardin, L. (1986): *El análisis de contenido*. Madrid, Ed. Akal.
- Bello Acebrón, L.; Vázquez Casielles, R.; Trespalacios Gutiérrez, J.A. (1996): *Investigación de mercados y estrategias de marketing*. Madrid, Ed. Civitas (2ª edición).
- Bitner, M.J.; Nyquist, J.; Booms, B. (1985): "The critical incident as a technique for analyzing the service encounter", in *Services Marketing in a Changing Environment*, Bloch, T., Upah, G., Zeithaml, V.A., eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 48-51.
- Bitner, M.J.; Booms, B.H.; Tetreault, M.S. (1990): "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, vol. 54, enero, pp. 71-84.
- Bolton, R.; Drew, J. (1991b): "A multistage model of customer's assessments of service quality and value", *Journal of Consumer Research*, vol. 17, marzo, pp. 375-384.
- Camisón Zornoza, C; Bou Llusar, J.C. (2000): "Calidad percibida en la empresa: desarrollo y validación de un instrumento de medida", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 1, pp. 9-24.
- Campos Soria, J.A. (2001): "La calidad como factor de competitividad de las empresas de alojamiento hotelero". Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.
- Castillo, J. (1995): "La satisfacción del cliente como estrategia", *VI Congreso Nacional de la Calidad*, Asociación Española para la Calidad (AECC), pp. 73-85.
- Cronin, J.; Taylor, S. (1992): "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, julio, pp. 55-68.
- Cronin, J.; Taylor, S. (1994): "SERVQUAL vs. SERVPERF: Reconciling performance-based and perceptions minus expectations measurement of service quality", *Journal of Marketing*, vol. 58, enero, pp. 125-131.
- Chung, B.; Hoffman, D. (1998): "Critical incidents. Service failures that matter most". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, junio, pp. 66-71.
- Edvarsson, B.; Strandvik, T. (2000): "Is a critical incident critical for a customer relationship?", *Managing Service Quality*, vol. 10, nº. 2, pp. 82-91.
- Edvarsson, B.; Roos, I. (2001): "Critical incident techniques. Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, nº. 3, pp. 251-268 (pp. 251-268).
- Falces Delgado, C.; Sierra Díez, B.; Becerra Grande, A.; Briñol Turnes, P. (1999): "Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento", *Instituto de Estudios Turísticos*, nº. 139, pp. 5-13.

- Fernández Ruiz, C., Mollá Descals, A., Pérez Cabañero, C. (1996): “Factores clave de la satisfacción e insatisfacción en la prestación de un servicio”, *VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Zaragoza, Ed. ESIC (pp. 279-287).
- Fick, G.; Ritchie, J. (1991): “Measuring service quality in the travel and tourism industry”, *Journal of Travel Research*, vol. 30, nº. 2, pp. 2-9.
- Flanagan, J. (1954): “The critical incident technique”, *Psychological Bulletin*, 51, 4, pp. 327-358.
- Galindo Reyes, F. (2003): “La influencia del personal de contacto en la percepción de calidad de los servicios hoteleros”. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- Gilbert, D.; Morris, L. (1995): “The usefulness of critical incident technique analysis in isolating travel satisfactions”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 4, pp.v-vii.
- Gilbert, D., Lockwood, A. (1999): “Critical incident technique”. En nombre del coordinador del libro (Brotherton, B.). *The handbook of Contemporary Hospitality Management Research* (pp. 207-231). Inglaterra, Ed. Wiley.
- González Gómez, J.I. (1997): *Valoración de la calidad en la empresa hotelera, una aproximación empírica*. Madrid, Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España.
- Hayes, B. (1995): *Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios*. Barcelona, Ed. Pirámide.
- Jayanti, R.; Jackson, A. (1991): “Service satisfaction: an exploratory investigation of three models”, *Advances in Consumer Research*, nº. 18, pp. 603-610.
- Juliá, M., Porsche, F., Giménez, V., Verge, X., (2002): *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración*. Madrid, Ed. Prentice Hall.
- Koelemeijer, K.; Roest, M.; Verhallen, T. (1993): “An integrative framework of perceived service quality and its relation to satisfaction/dissatisfaction, attitude and repurchase intention. A multilevel approach”, *European Marketing Academy, Proceedings*, Barcelona, ESADE.
- Laguna, M., Rodríguez, J. (2002): “Aportaciones de las tecnologías de la información a la innovación y mejora de la calidad de los productos”, *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, septiembre, pp. 25-30.
- López, M.C., Serrano, A.M. (2005): “Applying SERVQUAL to diagnose hotel sector in a tourist destination”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 6 (1-2), pp. 9-24.
- Lloréns Montes, F.J.; Verdú Jover, A.; García Morales, V. (1997): “Un análisis multifactorial de la calidad de servicio a través del análisis conjunto”. En nombre del coordinador del libro (Ruiz, M.). *XI Congreso Nacional. VII Congreso Hispano-Francés. Ponencias y Comunicaciones*, vol. 1, pp. 127-136. Lleida, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa.
- Lockwood, A. (1992): “Maintaining the magic: Diagnosing satisfying and dissatisfying service encounters in hotel operations”, Papers presented at 46th Annual CHRIE Conference, *Into the Magical Worlds of Hospitality and Tourism Education*, Orlando, Florida, 28 julio – 1 agosto.
- Lockwood, A. (1994): “Using service incidents to identify quality improvement points”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6, 1 / 2, pp. 75-80.
- Martín Armario, E. (1999): *Marketing*. Barcelona, Ed. Ariel Economía.

- Michel, S. (2001): "Analyzing service failures and recoveries: a process approach", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, nº. 1, pp. 20-33.
- Pardo Merino, A. (2002): *Análisis de datos categóricos*. Madrid, Ed.UNED.
- Reisinger, Y.; Turner, L. (1999): "Structural equation modeling with lisrel: Application in tourism", *Tourism Management*, nº. 20, pp. 71-88.
- Rey Moreno, M. (1999): *Calidad del servicio al cliente y gestión de reclamaciones. Teoría y casos*. Sevilla, Ed. Ceade.
- Ryan, C. (1995): *Researching tourist satisfaction: issues, concepts, problems*. Nueva York, Ed. Routledge.
- Ronan, W.; Latham, G. (1974): "The reliability and validity of the critical incident technique: A closer look", *Studies in Personnel Psychology*, 6 (1), pp. 53-64.
- Rosenbloom, B. (1991): *Marketing channels. A management view*. The Dryden Press, Orlando, E.E.U.U. (4ª Edición).
- Saleh, F., Ryan, C. (1992): "Clients perceptions of hotels: A multi-attribute approach", *Tourism Management*, vol. 13, nº. 2, junio, pp. 163-168.
- Stanton, W.J.; Etzel, M.J.; Walker, B.J. (1996): *Fundamentos de Marketing*. Méjico, Ed. Mc. Graw-Hill (10ª Edición).
- Stauss, B.; Hentschel, B. (1992): "Attribute-based versus incident-based measurement of service quality: results of an empirical study within the German car service industry", in Kunst, P. And Lemmink, J. (Eds), *Quality Management in Service*, Van Gorcum, Assen/Maastricht, pp. 59-78.
- Teas, R.K. (1993): "Expectations, performance, evaluation and consumer's perception of quality", *Journal of Marketing*, vol. 57, octubre, pp. 18-34.
- Teas, R.K. (1994): "Expectations as a comparison standard in measuring service quality: An assessment of a reassessment", *Journal of Marketing*, vol. 58, enero, pp. 132-139.
- Vázquez Casielles, R.; Díaz Martín, A.M.; Santos Vijande, M.L. (2000): "Calidad de servicio y su influencia sobre la satisfacción: desarrollo de un enfoque fundamentado en el análisis conjunto para establecer estrategias de actuación en empresas de servicios turísticos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº.1, pp. 39-56.
- Vogt, C.; Fasenmaier, D. (1994): "Tourists' and retailers' perceptions of services", *Annals of Tourist Research*, vol. 24, nº. 4, pp. 763-780.
- Zeithaml, V.A. (1988): "Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, nº.3, julio, pp. 2-22.
- Zeithaml, V.A.; Berry, L.L; Parasuraman, A.. (1993): "The nature and determinants of customer expectations of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1.