

# LA ESPERA DESESPERA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DE LOS CULPABLES DE LA ESPERA EN LOS SERVICIOS

---

MARIA DEL MAR PÀMIES, GERARD RYAN

*Universitat Rovira i Virgili*

## RESUMEN

*La espera en los servicios forma parte de la vida cotidiana de todos los consumidores, los cuales se encuentran, diariamente, situaciones en las que tienen que esperar para recibir servicios. Aunque hace casi 30 años que se estudia la espera, la revisión de la literatura ha detectado que no se han identificado cuáles pueden ser las causas de la espera. El presente trabajo, se centra en identificar los culpables de la espera utilizando una metodología cualitativa (grupo focal, entrevistas en profundidad y diarios personales) que permite estudiar el fenómeno en profundidad y desde un nuevo enfoque. Los resultados obtenidos concluyen que la espera puede ser culpa de una mala gestión de la empresa, de los trabajadores o de los consumidores. Por tanto, las empresas deberían tener en cuenta que, aunque se esfuercen por reducir la espera, ésta puede continuar dándose por culpa de los trabajadores o de los consumidores.*

## Palabras clave:

Tiempo de espera, Culpable de la espera, Estudio exploratorio.

## 1. Introducción

La espera es un fenómeno común (Dubé et al., 1991; Taylor, 1995; Soman y Zhou, 2002), asociado a la adquisición de bienes y servicios (Taylor, 1994; Dawes y Rowley, 1996; Kumar et al., 1997; Tom y Lucey, 1997; Groth y Gilliland, 2006; Zhou y Soman, 2008), el cual forma parte de la vida cotidiana de los consumidores (Nie, 2000; Zhou y Soman, 2003). Diariamente, los consumidores se encuentran situaciones en las que tienen que esperar para recibir servicios (Davis y Heineke, 1994; Kumar y Krishnamurthy, 2008; Koo y Fishback, 2010), por ejemplo, en el banco, en el supermercado para pagar la compra, en el aeropuerto para facturar el equipaje, en el teléfono para ser atendidos por un comercial de atención al cliente, etc. Por tanto, los consumidores destinan una parte importante de su tiempo a esperar (Kostecki, 1996).

Hay que tener en cuenta que el tiempo es un bien muy valorado por los consumidores (Osuna, 1985; Durrande-Moreau, 1999; Groth y Gilliland, 2006; Hill y Joonas, 2006; Bielen y Demoulin, 2007) ya que se trata de un bien escaso (Schary, 1971; Berry, 1979; Feldman y Hornik, 1981; Hornik, 1984; Chebat y Filiatrault, 1993; Usunier y Valette-Florence, 1994). Es por este motivo que los consumidores consideran el tiempo de espera como un tiempo perdido que podrían haber aprovechado de forma más productiva (Larson, 1987; Leclerc et al., 1995; Sellarberg, 2008), por lo cual a la mayoría de los clientes no les gusta tener que esperar para recibir un servicio (Lee y Lambert, 2000).

Según Taylor (1994:56), la espera para un servicio “hace referencia al momento desde el que el cliente está preparado para recibir el servicio hasta el momento en el que el servicio empieza”. Asimismo, normalmente, la espera es el primer contacto que tiene el cliente con el proveedor del servicio. De aquí surge la importancia de que las empresas la gestionen correctamente (Davis y Heineke, 1998).

Aunque hace casi 30 años que se estudia la espera en los servicios, ésta sigue siendo un problema tanto para los consumidores (Osuna, 1985), porque tiene un coste psicológico (Osuna, 1985; Taylor, 1994; Hui et al., 1998; Nie, 2000; Groth y Gilliland, 2006; Voorhees et al., 2009) y un coste económico (Schwartz, 1975; Osuna, 1985), como para las empresas (East, 1997) porque se ha demostrado que la espera afecta la satisfacción de los consumidores (Bitner et al., 1990; Tom y Lucey, 1995; Feinberg et al., 1996; Pruyn y Smidts, 1998; Lee y Lambert, 2000; Evangelist et al., 2002; Fraser et al., 2008) y la evaluación del servicio (Taylor, 1994, 1995; Houston et al., 1998; Unzicker, 1999).

En la revisión de la literatura se han identificado 124 artículos académicos sobre la espera en los servicios, de los cuáles 98 son empíricos y 26 teóricos. A pesar de la atención que ha recibido este tema por parte de los investigadores y del gran número de estudios que se han llevado a cabo en los últimos casi 30 años, se ha detectado, en la revisión de la literatura, que los estudios no han identificado las causas de la espera. Es decir, las investigaciones llevadas a cabo se han centrado en intentar solucionar el problema de la espera pero no han identificado los culpables de la misma. Es por este motivo que el presente estudio se centra en examinar los culpables de la espera así como las causas que la provocan, para abordar el problema de la espera desde la raíz.

El presente trabajo se estructura de la siguiente forma: en primer lugar, se presenta una revisión de la literatura sobre la espera en los servicios. A continuación, se explica el objetivo del estudio y se explica la metodología empleada en el mismo. Y, finalmente, se presentan los resultados obtenidos así como las conclusiones y las referencias bibliográficas.

## 2. Revisión de la literatura

Los primeros artículos sobre la espera en los servicios fueron los que Hornik (1984) y Maister (1985) publicaron hace casi 30 años. Estos artículos animaron a muchos autores a continuar estudiando el fenómeno de la espera y se consideran, por tanto, trabajos de referencia en este ámbito. Tal es su importancia, que las proposiciones presentadas por Maister (1985) han servido de base para varios

estudios (Haynes, 1990; Davis y Heineke, 1994; Jones y Dent, 1994; Jones y Pepiatt, 1996; Unzicker, 1999; Groth y Gilliland, 2006).

Dado que la literatura publicada sobre el fenómeno de la espera es muy extensa, en el presente trabajo se ha decidido presentar la revisión de la misma en función de las proposiciones presentadas por Maister (1985) y Davis y Heineke (1994), identificando si los estudios empíricos posteriores las confirman o las refutan.

- *El tiempo ocupado parece más corto que el tiempo desocupado* (Maister, 1985). Algunos de los estudios que se han llevado a cabo coinciden con Maister (1985) y concluyen que el hecho de “llenar” el tiempo de espera influye en la percepción de la duración de la espera (Baker y Cameron, 1996; Tom et al., 1997; Antonides et al., 2002). En cambio, según Katz et al. (1991) y McGuire et al. (2010) el tiempo de espera “lleno” no tiene influencia sobre la percepción del tiempo de espera si las actividades con las que se llena no son interesantes para los consumidores. Algunos de los elementos que sirven para llenar el tiempo de espera y para que los consumidores lo perciban como más corto son la música (North y Hargreaves, 1999; Guéguen y Jacob, 2002; Whiting y Donthu, 2006; Areni y Grantham, 2009; Peevers et al., 2009) y el tablero de noticias electrónico (Katz et al., 1991). En contra de lo esperado, la televisión no sirve para distraer la atención del paso del tiempo de los consumidores y, por tanto, no hace que éstos perciban el tiempo de espera como más corto (Pruyn y Smidts, 1998).

- *La gente quiere empezar* (Maister, 1985). Los consumidores reaccionan más negativamente cuando la espera se da antes de ser servidos que cuando se da mientras les sirven, aunque esta última sea más larga (Maister, 1985). Estas dos fases se llaman “preproceso de espera” y “en proceso de espera” (Maister, 1985; Davis y Maggard, 1990; Hui et al., 1998).

- *La ansiedad hace que la espera parezca más larga* (Maister, 1985). En este sentido, Whiting y Donthu (2009) concluyen que los consumidores con asuntos urgentes perciben el tiempo de espera como más largo.

- *Las esperas inciertas son más largas que las conocidas* (Maister, 1985). Los resultados de algunos estudios coinciden con Maister (1985) en que la provisión de información sobre la duración de la espera se corresponde con una menor percepción del tiempo de espera (Antonides et al., 2002; Hui et al., 2006; Groth y Gilliland, 2006; Peevers et al., 2009; Chebat et al., 2010). Por el contrario, hay autores que concluyen que esta relación no existe (Hui y Tse, 1996; Hui y Zhou, 1996; Whiting y Donthu, 2006) e, incluso, que la provisión de información hace que los consumidores perciban el tiempo de espera como más largo (Hui y Tse, 1996).

- *Las esperas no explicadas son más largas que las explicadas* (Maister, 1985). Algunos autores (Leclerc, 2002; Seawright y Sampson, 2007) coinciden con Maister (1985) en que proveer información sobre el motivo de la espera hace que los consumidores la perciban como más corta. Pero hay que tener en cuenta que, de acuerdo con Groth y Gilliland (2006), cuando el motivo de la espera es un mal trabajo por parte de la empresa, explicarlo a los consumidores lleva a una evaluación más negativa del servicio.

- *Las esperas injustas son más largas que las equitativas* (Maister, 1985). Larson (1987) presentó el concepto de Justicia Social, el cual se mide por la adherencia o violación del principio FIFO (*First In – First Out*). En esta línea, Zhou y Soman (2008) añadieron una segunda dimensión llamada “justicia de segundo orden”, la cual tiene en cuenta la duración relativa de la espera en relación con las otras personas que están esperando. Asimismo, existe otro principio relacionado con la justicia distributiva que se llama *First Come – First Served* (FCFS), según el cual el primero que llega es al primero al que sirve la empresa (Homans, 1961; Schwartz, 1975). Baker y Cameron (1996) coinciden con Maister (1985) en que si la distribución espacial está diseñada de tal forma que los consumidores tienen la percepción de que existe justicia social, su percepción de la duración de la espera será menor.

- *Cuanto más valioso sea el servicio, más tiempo esperaran los clientes* (Maister, 1985). En la revisión de la literatura no se han detectado evidencias empíricas que confirmen ni refuten esta proposición pero se ha identificado que algunos autores van más allá y concluyen que la espera es una fuente de valor de los productos (Schwartz, 1975; Gavilán-Bouzas y García-de-Madariaga-Miranda, 2009), de tal forma que la presencia de otras personas en la cola, las cuales hacen que la espera sea más larga,

hace que el servicio para el que se está esperando se perciba como más valioso (Koo y Fishbach, 2010).

- *Las esperas en solitario parecen más largas que las esperas en grupo* (Maister, 1985). En este sentido, Baker y Cameron (1996) llegaron a la conclusión que los consumidores pueden ver el hecho de compartir la espera con otros consumidores como algo positivo (Facilitación Social) o como algo negativo (Intrusión Social), de tal forma que si los consumidores creen que la interacción con otras personas les ayuda a llenar el tiempo, percibirán la espera como más corta (Baker y Cameron, 1996; Zourrig y Chebat, 2009).

- *Las esperas no confortables parecen más largas que las confortables* (Davis i Heineke, 1994). Las empresas deben tener en cuenta que elementos como la iluminación (Baron, 1990; Baker y Cameron, 1996), la temperatura (Bell y Baron, 1977; Baker y Cameron, 1996) o el mobiliario (Davis y Heineke, 1994; Baker y Cameron, 1996) pueden influir en la forma como los consumidores perciben el tiempo de espera.

- *Los nuevos clientes siente que la espera es más larga que los clientes frecuentes* (Davis i Heineke, 1994). Por el contrario, Sarel y Marmorstein (1999) concluyen que los consumidores que han experimentado esperas previamente, tienden a esperar un retraso mientras que los que no han experimentado ninguna situación de espera no esperan una demora.

Por tanto, de la revisión de la literatura se puede concluir que las empresas tiene a su disposición una gran cantidad de elementos que pueden tener en cuenta a la hora de diseñar estrategias para gestionar la espera y para conseguir, por tanto, que las reacciones de los consumidores no sean tan negativas.

En cuanto al culpable de la espera, cuando los consumidores experimentan un retraso intentan descubrir el motivo del mismo (Folkes et al., 1987) y atribuirlo a alguien (Taylor, 1994). En la revisión de la literatura se ha identificado que, de manera general, se considera que la culpable de la espera es la empresa ya que los estudios sobre el tema concluyen, entre otras cosas que, cuanto más controlable por parte de la empresa perciban los consumidores el retraso, más negativamente evaluarán el servicio (Folkes et al., 1987; Taylor, 1994, 1995). Asimismo, Baker y Cameron (1996) consideran que las empresas deben intentar que no se les atribuya el retraso. Por tanto, se tiene la idea general de las empresas son las causantes de la espera pero esto no ha sido examinado previamente empíricamente.

### 3. Objetivo del estudio

El objetivo del presente estudio es el de profundizar en las causas de la espera para poder identificar quines pueden ser los culpables de la misma. Dado que en la revisión de la literatura se ha identificado que, de manera general, se ha atribuido la espera a las empresas, el presente estudio pretende estudiar hasta que punto la espera puede estar causada por otros “actores”.

### 4. Metodología del estudio

Dado que no existen evidencias empíricas sobre los culpables de la espera, este estudio adopta, predominantemente, un enfoque exploratorio y, por tanto, los investigadores se decantan por un enfoque inductivo (Layder, 1993).

El enfoque inductivo y la naturaleza exploratoria del presente estudio sugieren que la metodología más adecuada es la metodología cualitativa. En concreto, este estudio se basa en la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*), según la cual las fases de recolección y análisis de los datos se llevan a cabo de manera simultánea e iterativa (Glaser y Strauss, 1967; Corbin y Strauss, 1990; Charmaz, 2003). Otra de las características de esta metodología es que se basa en el muestro teórico, según el cual la muestra no se define *a priori* sino que se basa en los conceptos que van surgiendo del análisis (Strauss y Corbin, 2002; Corbin y Strauss, 2008). Es decir, el investigador decide qué datos tiene que recoger y de quien en función de las categorías que emergen del análisis de los mismos (Glaser, 1978). La Teoría Fundamentada se basa, además, en unos procesos de codificación muy claramente definidos por Strauss y Corbin (1990).

Los motivos para utilizar una metodología cualitativa hacen referencia a la necesidad de estudiar la espera desde un enfoque diferente dado que la gran mayoría de los estudios publicados hasta ahora se basan en una metodología cuantitativa. Asimismo, ésta es la metodología más adecuada para estudiar en profundidad la espera y estudiarla en su entorno natural.

#### **4.1. Métodos de recolección de datos**

De acuerdo con las características y objetivos del estudio se ha decidido utilizar los siguientes métodos de recolección de datos: grupo focal, entrevistas en profundidad y diarios personales. Estos métodos se han llevado a cabo de manera secuencial, de tal forma que los datos obtenidos en una fase del trabajo de campo han guiado el diseño de la siguiente fase: muestra, métodos o preguntas a realizar (Müller y Crabtree, 1994).

En la primera fase del trabajo de campo se ha llevado a cabo un grupo focal. La decisión de utilizar este método se basa en el hecho de que la interacción entre los participantes (Krueger y Casey, 2000; Mariampolski, 2001) permite identificar conceptos relevantes que se pueden usar en fases posteriores del trabajo de campo (Saunders et al., 2003). Por tanto, el grupo focal ha permitido identificar los conceptos relevantes de la espera en los servicios a partir de la discusión entre los participantes del mismo. Estos conceptos han servido de guía para diseñar la segunda fase del trabajo de campo consistente en entrevistas en profundidad.

Los motivos por los que se han escogido las entrevistas en profundidad como método de recolección de datos, en la segunda fase del trabajo de campo, es porque, tal y como su nombre indica, permiten obtener información detallada y en profundidad sobre el fenómeno objeto de estudio (Charmaz, 2003; Boyce y Neale, 2006). El presente estudio se ha basado en entrevistas en profundidad semiestructuradas las cuales se caracterizan por el hecho de que las preguntas se pueden reordenar durante la entrevista, su formulación es flexible y se pueden añadir o quitar preguntas entre un entrevistado y otro (Berg, 2007). Para conseguir estudiar en profundidad un tema es necesario que las respuestas de los entrevistados sean extensas, la cual cosa se consigue formulando preguntas abiertas (Legard et al., 2003; Saunders et al., 2003).

Tanto el grupo focal como las entrevistas en profundidad se han registrado con una grabadora, previo permiso de los informantes, la cual cosa permite al entrevistador concentrarse en preguntar y escuchar a los informantes, escuchar la entrevistas tantas veces como quiera y utilizar citas (Saunders et al., 2003).

En la fase de las entrevistas en profundidad se ha detectado cierta dificultad de los entrevistados para recordar en detalle sus experiencias de espera, por lo cual se ha decidido utilizar diarios personales en la tercera fase, ya que una de las principales ventajas de este método es que, dado que los registros se realizan pasado poco tiempo des de que se da el fenómeno, el recuerdo del mismo no se ve distorsionado por problemas de memoria (DeLongis et al., 1992; Alaszewski, 2006). En el presente estudio, el objetivo de este método ha sido el de recoger información sobre las experiencias de espera de los consumidores durante un período de seis semanas, para conocer los detalles de las mismas en base a información recogida en el momento en que los diaristas experimentaban una situación de espera.

A parte de estos tres métodos, se han utilizado datos procedentes de páginas *25 webs* en las que los consumidores opinan sobre la espera en sus países. Se ha decidido tener en cuenta esta información por la relevancia de la misma para el presente estudio. De estas fuentes de información secundaria se han obtenido unas 350 opiniones de personas de 40 países diferentes.

Dado que el presente estudio se basa en la Teoría Fundamentada, la técnica de muestreo aplicada ha sido el muestreo teórico cuyas características se han explicado con anterioridad.

### **5. Resultados**

Mientras que, de manera general, se ha pensado que la empresa es la culpable de la espera, el presente estudio ha encontrado que ésta además puede ser culpa de los consumidores. Asimismo se ha encontrado que cuando la espera es culpa de la empresa, se puede deber a una mala gestión por parte de la misma o a los propios trabajadores. Por tanto, el análisis de los datos, realizado con la ayuda del

programa informático NVivo2, ha permitido identificar una serie de situaciones en las que la espera se debe a una mala gestión de la empresa (subepígrafe 5.1.), a los trabajadores (subepígrafe 5.2.) o a los consumidores (subepígrafe 5.3.), las cuáles se detallan a continuación. Hay que destacar que para cada una de estas situaciones se adjuntan las citas de los informantes que mejor las ejemplifican, las cuales se han puesto entre comillas junto con el informante que las ha dicho (llamado participante para el grupo focal, entrevistado para las entrevistas en profundidad, diarista para los diarios personales y *web* para las fuentes de información secundarias).

### **5.1. La espera se debe a una mala gestión de la empresa**

Se han encontrado diferentes motivos por los cuales la espera se debe a una mala gestión por parte de la empresa

- Falta de personal. La falta de personal es una de las causas de la espera.

“Además de funcionar una sola caja, no había ninguna otra persona en las mesas que se encuentran en el banco. Es decir, sólo había un hombre disponible para atender a 8 personas.” (Diarista 6)

- Error. Algunas veces la espera puede deberse a un error, por ejemplo, porque ocurre un error técnico que no permite continuar atendiendo a los clientes o porque un precio incorrecto provoca que el trabajador tenga que comprobarlo.

“(…) uno de los cajeros anunció que los ordenadores se habían colgado, que se tenían que reiniciar y que el servicio se retomaría en quince minutos.” (Web 17)

- No cumplir con el horario pactado. Hay situaciones en las que las empresas no cumplen con el horario pactado, lo cual provoca una acumulación de pequeños retrasos que acaban convirtiéndose en una espera importante al final del día.

“El vuelo de primera hora de la mañana suele ir muy puntual, el problema son los vuelos de última hora que acumulan el retraso de todo el día.” (Diarista 7)

- No le importa el retraso. En determinadas situaciones las empresas no se preocupan por la espera ya sea porque no piensan que sea un tema prioritario, porque reducirla les puede generar unos costes, porque el hecho de tener más clientes les supone más ingresos o porque en el caso de un servicio obligatorio saben que los clientes tienen que quedarse.

“Es que lo ponen, intentan hacerlo lo mejor posible pero no creo que es uno de los objetivos realmente de la empresa.” (Entrevistado 15)

- Falta de organización. Una falta de organización de la empresa o una excesiva centralización del proceso pueden provocar esperas.

“Hombre, en este caso a lo mejor lo que podría ayudar a la coordinación en las cajeras porque si que a lo mejor ves que hay algún tipo de gente del supermercado que está ociosa y sin embargo queda una caja libre y no la están ocupando, no?” (Participante 2)

“Porque claro, por otra parte, entiendo porque la llave tardó tres meses, (risas) porque si tiene que venir de Madrid, pues claro (...). Claro si en Madrid tienen que tramitar todo de toda España pues evidentemente hay una cola.” (Entrevistado 4)

- No diferenciación de servicios. En algunas ocasiones la espera se puede deber a que la empresa no diferencia entre los servicios, de tal forma que atienden conjuntamente a clientes que precisan servicios diferentes.

“Me he vuelto a poner en la cola y mientras el chico aquí en la taquilla está vendiendo billetes para viajar hoy, y pues ha estado dos o tres minutos con una persona, y a lo mejor cuatro o cinco minutos con otra persona, mientras yo tenía que recoger mi billete que había comprado por Internet y me estaba poniendo cada vez más nervioso.” (Diarista 8)

Por tanto, las empresas deben tener en cuenta que en ocasiones la espera se debe a un fallo en su gestión.

## 5.2. Los trabajadores causan la espera

El análisis de los datos revela que en determinadas ocasiones son los propios trabajadores de la empresa los que provocan la espera.

- No están por el trabajo. La espera puede deberse a que los trabajadores no están por el trabajo, ya sea porque hablan entre ellos o con los clientes, están haciendo otra actividad o hablan por teléfono.

“Yo llego ahí al ayuntamiento en la sección donde se hace el análisis de proyectos y estaban todos allí tomando un café, riéndose y contando chistes.” (Entrevistado 10)

“Me encontraba primero en la fila con los productos ya depositados para ser cobrado y la cajera, en lugar de atenderme, se puso a contar monedas durante 2/3 minutos.” (Diarista 6)

- Están poco preparados. Hay ocasiones en las que la espera la provoca la poca preparación o la poca experiencia de los trabajadores.

“Aquí depende, hay demasiados factores que se te escapan de si la persona que a lo mejor te está atendiendo está habituada o no, y ves que la otra cola va más de prisa, si te toca una persona que no está muy habituada a estar en este tipo de...de, para hacer este tipo de comida y entonces no lo tiene claro.” (Participante 2)

- Están poco incentivados. La espera puede estar provocada por la falta de incentivo de los trabajadores, ya que si, por ejemplo, recibieran más propinas ofrecerían un mejor servicio, lo cual se traduciría en una espera menor.

“Y claro la mayoría de los camareros se ponen las pilas porque saben que si dan un buen servicio, se llevarán una buena propina.” (Entrevistado 5)

- No atienden. En determinadas ocasiones la espera se debe a que no hay nadie atendiendo o a que hay pocos trabajadores atendiendo porque el resto están haciendo otras cosas.

“A menudo estás en una tienda estos días, seis cajas, una abierta y una larga cola de compradores furiosos, entonces ves tres dependientas que no hacen nada constructivo, ¿porqué?” (Web 21).

- Dejan pasar a determinados clientes. Hay situaciones en las que los empleados dejan pasar a determinados clientes porque los conocen o porque saben que tienen prisa. Por tanto, son los propios trabajadores los que permiten que determinados clientes se cuelen, lo cual puede provocar que la espera para el resto de clientes sea mayor.

“Y dices, a ver, estamos esperando, y entonces claro, y otra cosa que nunca he visto tampoco en Francia es que por ejemplo la chica que trabaja en la tienda de al lado y viene a menudo, y que está en el trabajo y que tiene que hacerlo rápido, pasa delante de todos para llevar el dinero.” (Entrevistado 15).

Por tanto, las empresas deben tener en cuenta que, por mucho que se esfuercen por reducir y gestionar la espera ésta se puede seguir dando por culpa de los trabajadores.

## 5.3. La espera es culpa de los consumidores

El análisis de los datos ha permitido identificar una serie de situaciones en las que la espera es culpa de los propios consumidores.

- No están preparados. Hay situaciones en las que el motivo de la espera es que los clientes no están preparados para recibir el servicio ya sea porque no tienen suficiente dinero, no encuentran la tarjeta, no preparan el dinero antes o se han olvidado de comprar un producto.

“Uno va y le dan los requisitos con los que tiene que ir para renovar. (...). Pero hay mucha gente que va sin un requisito y le piden y no lo entiende, no lo comprende y quiere que se le acepte el trámite de la solicitud sin ese requisito. Y eso hace que la espera se alargue.” (Entrevistado 11)

“De eso por ejemplo que tienes en el Carrefour que tienes que estar diez minutos más porque claro buscando la tarjeta del Carrefour.” (Entrevistado 15)

- Tienen dudas. Las dudas de los consumidores pueden ser las causantes de la espera. Estas dudas pueden hacer referencia a que no saben que quieren o a que no tienen claro el funcionamiento del servicio.

“Pero a veces hay gente que compran pero no saben qué quieren comprar tampoco (...).” (Entrevistado 2)

“Si hay personas que lo hacen, lo pueden hacer, ya conocen como es el sistema (de auto pago), iría bastante más rápido pero en el caso como pasa ahora en Carrefour eh, por ahí te toca alguien que nunca, nunca, y si no apoyas la bolsa te suena la maquinita, y si no haces esto, entonces, por ahí estás tres horas y terminas esperando mucho más que si hubieses ido directamente a la caja.” (Participante 7)

- La provisión del servicio es más larga. En determinadas ocasiones la provisión del servicio para determinados consumidores es más larga, ya sea porque estos hablan con los trabajadores y los distraen o porque precisan un servicio cuya provisión requiere más tiempo.

“Pues no había nadie en el *stand* de Euromed, vuelvo a la cola, cada vez me estoy poniendo más nervioso porque veo que la chica está allí, una chica comprando un billete y está explicando su vida al chico de la taquilla.” (Diarista 8)

“Aún con eso tuvimos que esperar un buen rato para que nos tocara el turno, queríamos todos lo mismo, el pescado o el marisco limpio y eso lleva tiempo a las empleadas que no daban abasto.” (Diarista 3)

- Momento en que llegan al servicio. El momento en el que los consumidores llegan al servicio puede provocar esperas ya sea porque estos llegan más tarde de la cita que tenían concertada, porque acuden al servicio todos a la misma hora o porque empiezan a hacer cola cada vez más pronto para asegurarse de que les proveerán el servicio.

“A lo mejor el doctor, doctora, llega tarde, o primer paciente llega tarde entonces, como hay una lista entonces pues todo va tarde.” (Entrevistado 13)

Por tanto, las empresas deben tener en cuenta que en determinadas situaciones la espera se debe a los propios consumidores, de tal forma que por mucho que éstas se esfuerzan para reducir la espera ésta se seguirá dando.

## 6. Conclusiones

En contra de la idea general de que la espera es culpa de la empresa, el presente estudio ha descubierto que los trabajadores y los consumidores también pueden ser los culpables de la misma.

Este hecho implica una complicación más en la gestión de la espera ya que, mientras que hasta ahora las estrategias para tratar la espera estaban centradas, generalmente, en mejorar los procedimientos de las empresas, los resultados del presente estudio sugieren que las empresas tendrían que tener en cuenta, también, a los consumidores y los trabajadores. Por tanto, este descubrimiento complica la gestión de la espera por parte de las empresas ya que, por mucho que se esfuercen para reducir la espera, esta puede continuar dándose por culpa de los consumidores y de los trabajadores.

Por tanto, las empresas deberían informar a sus trabajadores de las estrategias que llevan a cabo para gestionar la espera y de la importancia que ésta tiene, para que estos también se esfuercen para reducirla.

Asimismo, las empresas deberían buscar estrategias para evitar que los consumidores causen la espera ya que, sea quién sea el causante, ésta provoca una serie de reacciones negativas en los consumidores (Maister, 1985; Davis y Heineke, 1994; Lee y Lambert, 2000; Groth y Gilliland, 2006; McGuire et al., 2010).



## Referencias bibliográficas

- ALASZEWSKI, A. (2006). Using Diaries for Social Research. (1st Ed.) London, UK: SAGE.
- ANTONIDES, G.; VERHOEF, P.C. Y VAN AALST, M. (2002). "Consumer Perception and Evaluation of Waiting Time: A Field Experiment", *Journal of Consumer Psychology*, Vol.12, nº 3, pgs. 193-202.
- ARENI, C. Y GRANTHAM, N. (2009). "(Waiting) Time Flies When the Tune Flows: Music Influences Affective Responses to Waiting by Changing the Subjective Experience of Passing Time", *Advances in Consumer Research*, Vol. 36, pgs. 449-455.
- BAKER, J. Y CAMERON, M. (1996). "The Effects of the Service Environment on Affect and Consumer Perception of Waiting Time: An Integrative Review and Research Propositions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, nº4, pgs. 338-349.
- BARON, R.A. (1990). "Lighting as a Source of Positive Affect", *Progressive Architecture*, Vol. 71, nº November, pgs. 123-124.
- BELL, P.A. Y BARON, R.A. (1977). "Agression and ambient temperature: The facilitating and inhibiting effects of hot and cold environments", *Bulletin of Psychonomic Society*, Vol. 9, nº 6, pgs. 443-445.
- BERG, B.L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. (6th Ed.). Boston, USA: Pearson International Edition.
- BERRY, L.L. (1979). "The Time-Buying Consumer", *Journal of Retailing*, Vol. 55, nº 4, pgs. 58-69.
- BIELEN, F. Y DEMOULIN, N. (2007). "Waiting time influence on the satisfaction-loyalty relationship in services", *Managing Service Quality*, Vol. 17, nº 2, pgs. 174-193.
- BITNER, M.J.; BOOMS, B.H. Y TETREAULT, M.S. (1990). "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº January, pgs. 71-84.
- BOYCE, C. Y NEALE, P. (2006). *Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input. Monitoring and Evaluation – 2.: Pathfinder International Tool Series*.
- CHARMAZ, K. (2003). *Qualitative interviewing and grounded theory analysis*. En Holstein, J.A. I Gubrium, J.F. (Ed.), *Inside Interviewing. New Lenses, New Concerns*. (1<sup>st</sup> Ed.). (311-330). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- CHEBAT, J.C. Y FILIATRAULT, P. (1993). "The impact of waiting in line on consumers", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 11, nº 2, pgs. 35-41.
- CHEBAT, J.C.; SALEM, N.H.; POIRIER, J.F. Y GÉLINAS-CHEBAT, C. (2010). "Reactions to waiting online by men and women", *Psychological Reports*, Vol. 106, nº 3, pgs. 851-869.
- CORBIN, J.Y STRAUSS, A.L. (1990). "Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria", *Qualitative Sociology*, Vol. 13, nº 1, pgs. 3-21.
- CORBIN, J. Y STRAUSS, A.L. (2008). *Basic of qualitative research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- DAVIS, M.M. Y HEINEKE, J. (1994). "Understanding the Roles of the Customer and the Operation for Better Queue Management", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, nº 5, pgs. 21-34.
- DAVIS, M.M. Y HEINEKE, J. (1998). "How disconfirmation, perception and actual waiting times impact customer satisfaction", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, nº1, pgs. 64-73.

LA ESPERA DESESPERA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DE LOS CULPABLES DE LA ESPERA EN LOS SERVICIOS

- DAVIS, M.M. Y MAGGARD, M.J. (1990). "An Analysis of Customer Satisfaction with Waiting Times in a Two-Stage Service Process", *Journal of Operations Management*, Vol. 9, n° 3, pgs. 324-334.
- DAWES, J. Y ROWLEY, J. (1996). "The waiting experience: towards service quality in the leisure industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8, n° 1, pgs. 16-21.
- DELONGIS, A.; HEMPHILL, K.J. Y LEHMAN, D.R. (1992). A Structured Diary Methodology for the Study of Daily Events. En Bryant, F.B., Edwards, J., Tindale, R.S., Posavac, E.J.,
- DUBÉ, L.; SCHMITT, B.H. Y LECLERC, F. (1991). "Consumers' Affective Response to Delays at Different Phases of a Service Delivery", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 21, n° 10, pgs. 810-820.
- DURRANDE-MOREAU, A. (1999). "Waiting for service: ten years of empirical research", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, n° 2, pgs. 171-189.
- EAST, R. (1997). *Consumer behaviour. Advances and applications in marketing*. Hemmel Hampstead, UK: Prentice Hall.
- EVANGELIST, S.; JOHSON, J. Y KIZER, R. (2002). "Linking Marketing and Operations: An Application at Blockbuster, Inc", *Journal of Service Research*, Vol. 5, n° 2, pgs. 91-100.
- FEINBERG, R.A. Y SMITH, P. (1989). "Misperceptions of Time in the Sales Transaction", *Advances in Consumer Research*, Vol. 16, pgs. 56-58.
- FELDMAN, L.P. Y HORNIK, J. (1981). "The Use of Time: An Integrated Conceptual Model", *The Journal of Consumer Research*, Vol. 7, n°4, Special Issue on Consumption of Time, pgs. 407-419.
- FOLKES, V.S.; KOLETSKY, S. i GRAHAM, J.L. (1987). "A Field Study of Casual Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport", *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, n° March, pgs. 534-539.
- FRASER, S.A.; MOHD.ZAHARI, M.S. Y OTHMAN, Z. (2008). "Customer Reaction to Service Delays in Malaysian Ethnic Restaurants", *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, Vol. 1, n° 1, pgs. 20-31.
- GAVILÁN-BOUZAS, D. Y GARCÍA-DE-MADARIAGA- MIRANDA, J. (2009). "¿Esperamos porque es mejor o es mejor porque esperamos? Un estudio exploratorio de la relación entre el tiempo de espera y el valor percibido", *Universia Business Review*, Vol. 22, pgs. 56-73.
- GLASER, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- GLASER, B. G. Y STRAUSS, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Hawthorne, NY, USA: Aldine de Gruyter.
- GROTH, M. Y GILLILAND, S.W. (2006). "Having to Wait for Service: Customer Reactions to Delays in Service Delivery", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 55, n° 1, pgs.107-129.
- GUÉGUEN, N. Y JACOB, C. (2002). "The Influence of Music on Temporal Perceptions in an On-Hold Waiting Situation", *Psychology of Music*, Vol. 30, n° 2, pgs. 210-214.
- HAYNES, P.L. (1990). "Hating to wait: managing the final service encounter", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 4, n° 4, pgs. 20-26.
- HILL, C.J. Y JOONAS, K. (2006). "The Impact of Unacceptable Wait Time on Health Care Patients' Attitudes and Actions", *Health Marketing Quarterly*, Vol. 23, n° 2, pgs. 69-87.
- HOMANS, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York, USA: Harcourt.
- HORNIK, J. (1984). "Subjective vs Objective Time Measures: A Note on the Perception of Time in Consumer Behavior", *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, n° June, pgs. 615-618.

- HOUSTON, M.B.; BETTENCOURT, L.A. Y WENGER, S. (1998). "The Relationship Between Waiting in a Service Queue and Evaluations of Service Quality: A Field Theory Perspective", *Psychology & Marketing*, Vol. 15, n° 8, pgs. 735-753.
- HUI, M.K. i TSE, D.K. (1996). "What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, n° April, pgs. 81-90.
- HUI, M.K. Y ZHOU, L. (1996). "How Does Waiting Duration Information Influence Customers' Reactions to Waiting for Services?", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 26, n° 19, pgs. 1702-1717.
- HUI, M.K.; DUBE, L. Y CHEBAT, J.C. (1997). "The Impact of Music on Consumers' Reactions to Waiting for Services", *Journal of Retailing*, Vol. 73, n° 1, pgs. 87-104.
- HUI, M.K.; THAKOR, M.V. Y GILL, R. (1998). "The Effect of Delay Type and Service Stage on Consumers' Reactions to Waiting", *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, n° March, pgs. 469-479.
- HUI, M.K.; TSE, A.C. Y ZHOU, L. (2006). "Interaction between two types of information on reactions to delays", *Market Letter*, Vol. 17, n° 2, pgs.151-162.
- JONES, D. Y DENT, M. (1994). "Improving Service: Managing Response Time in Hospitality Operations", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, n° 5, pgs. 52-58.
- JONES, D. Y PEPPIATT, E. (1996). "Managing perceptions of waiting times in service queues", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, n° 5, pgs. 47-61.
- KATZ, K.L.; LARSON, B.M. Y LARSON, R.C. (1991). "Prescription for the Waiting-in-Line Blues: Entertain, Enlighten, and Engage", *Sloan Management Review*, Vol. 32, n° 2, pgs. 44-53.
- KOO, M. Y FISHBACH, A. (2010). "A Silver Lining of Standing in Line: Queuing Increases Value of Products", *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVII, n° August, pgs. 713-724.
- KOSTECKI, M. (1996). "Waiting Lines as a Marketing Issue", *European Management Journal*, Vol. 14, n° 3, pgs. 295-303.
- KRUEGER, R.A. Y CASEY, M.A. (2000). *Focus Groups. A practical guide for applied research.* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- KUMAR, P. Y KRISHNAMURTHY, P. (2008). "The Impact of Service-Time Uncertainty and Anticipated Congestion on Customers' Waiting-Time Decisions", *Journal of Service Research*, Vol. 10, n° 3, pgs. 282-292.
- KUMAR, P.; KALWANI, M.U. Y DADA, M. (1997). "The Impact of Waiting Time Guarantees on Customers' Waiting Experiences", *Marketing Science*, Vol. 16, n° 4, pgs. 295-314.
- LARSON, R.C. (1987). "Perspectives on queues: social justice and the psychology of queueing", *Operations Research*, Vol. 35, n° 6, pgs. 895-905.
- LAYDER, D. (1993). *New strategies in social research: An introduction and guide.* UK: Polity Press.
- LECLERC, F.; SCHMITT, B.H. Y DUBÉ, L. (1995). "Waiting Time and Decision Making: Is Time like Money?", *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, n° June, pgs. 110-119.
- LEE, W. Y LAMBERT, C.U. (2000). "Impact of waiting time on evaluation of service quality and customer satisfaction in foodservice operations", *Foodservice Research International*, Vol. 12, n° 4, pgs. 241-254.
- LEGARD, R.; KEEGAN, J. Y WARD, K. (2003). *In-depth Interviews.* En Ritchie, J. i Lewis, J. (Ed.), *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers.* (1st Ed.). (138-169). London, UK: SAGE.

- MAISTER, D.H. (1985). The Psychology of Waiting Lines. En Czepiel, J.A., Solomon, M.R. and Surprenant, C.F. (Ed.), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. (113-124). Lexington, MA, USA: D.C. Heath.
- MARIAMPOLSKI, H. (2001). *Qualitative Market Research. A comprehensive guide*. (1<sup>st</sup> Ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- MCGUIRE, K.A.; KIMES, S.E.; LYNN, M.; PULLMAN, M.E. Y LLOYD, R.C. (2010). "A framework for evaluating the customer wait experience. *Journal of Service Marketing*", Vol. 21, n° 3, pgs. 269-290.
- MÜLLER, W.L. Y CRABTREE, B.F. (1994). Clinical research. En Denzin, N.K. y Lincol, Y.S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- NIE, W. (2000). "Waiting: integrating social and psychological perspectives in operations management", *OMEGA-The International Journal of Management Science*, Vol. 28, n° 6, pgs. 611-629.
- OSUNA, E.E. (1985). "The Psychological Cost of Waiting", *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 29, pgs. 82-105.
- PEEVERS, G.; MCINNES, F.; MORTON, H.; MATTHEWS, A. Y JACK, M.A. (2009). "The mediating effects of brand music and waiting time updates to customers' satisfaction with a telephone service when put on-hold", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27, n° 3, pgs. 202-217.
- PRUYN, A. Y SMIDTS, A. (1998). "Effects of waiting on the satisfaction with the service: Beyond objective time measures", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, pgs. 321-334.
- SAREL, D. Y MARMORSTEIN, H. (1999). "Managing the delayed service encounter: the role of employee action and customer prior experience", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, n° 6, pgs. 286-294.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P. Y THORNHILL, A. (2003). Collecting primary data using semi-structured and in-depth interviews. En Saunders et al. (Ed.), *Research Methods for Business Students*. (3<sup>rd</sup> Ed.) London, UK: Prentice Hall Financial.
- SCHARY, P.B. (1971). "Consumption and the Problem of Time", *Journal of Marketing*, Vol. 35, n°2, pgs. 50-55.
- SCHWARTZ, B. (1975). *Studies in Social Organization of Access and Delay*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- SEAWRIGHT, K.K. Y SAMPSON, S.E. (2007). "A video method for empirically studying wait-perception bias", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pgs. 1055-1066.
- SELLERBERG, A-M. (2008). "Waiting and Rejection: An Organizational Perspective: "Cooling out" rejected applicants", *Time & Society*, Vol. 17, n° 2/3, pgs. 349-362.
- SOMAN, D. Y ZHOU, R. (2002). "Waiting for Service: Affective Responses, Satisfaction and Decision-making of Consumers Waiting in Queues", *Special Session Summary, Advances in Consumer Research*, Vol. 29, pgs. 431-433.
- STRAUSS, A.L. Y CORBIN, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. (1st Ed.). London, UK: SAGE.
- STRAUSS, A.L. Y CORBIN J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. (1a Ed.). Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- TAYLOR, S. (1994). "Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service", *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° April, pgs. 56-69.
- TAYLOR, S. (1995). "The Effects of Filled Waiting Time and Service Provider Control over the Delay on Evaluations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 1, pgs. 38-48.

- TOM, G. Y LUCEY, S. (1995). "Waiting time delays and customer satisfaction in supermarkets", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, n° 5, pgs. 20-29.
- TOM, G. Y LUCEY, S. (1997). "A Field Study Investigating the Effect of Waiting Time on Customer Satisfaction", *The Journal of Psychology*, Vol. 131, n° 6, pgs. 655-660.
- TOM, G.; BURNS, M. y ZENG, Y. (1997). "Your Life on Hold. The Effect of Telephone Waiting Time on Customer Perception", *Journal of Direct Marketing*, Vol. 11, n° 3, pgs. 25-31.
- UNZICKER, D.K (1999). "The Psychology of Being Put on Hold: An Exploratory Study of Service Quality", *Psychology & Marketing*, Vol. 16, n° 4, pgs. 327-350.
- USUNIER, J-C.G. Y VALETTE-FLORENCE, P. (1994). "Perceptual Time Patterns ('Time Styles'). A psychometric scale", *Time & Society*, Vol. 3, n°2, pgs. 219-241.
- VOORHES, C.M.; BAKER, J.; BOURDEAU, B.L.; BROCATO, E.D. Y CRONIN, J.J. (2009). "It Depends. Moderating the Relationships Among Perceived Waiting Time, Anger, and Regret", *Journal of Service Research*, Vol. 12, n° 2, pgs. 138-155.
- WHITING, A. Y DONTU, N. (2006). "Managing Voice-to-Voice Encounters: Reducing the Agony of Being Put on Hold", *Journal of Service Research*, Vol. 8, n°3, pgs. 234-244.
- WHITING, A. Y DONTU, N. (2009). "Closing the gap between perceived and actual waiting times in a call center: results from a field study", *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, n° 5, pgs. 279-288.
- ZHOU, R. Y SOMAN, D. (2003). "Looking Back: Exploring the Psychology of Queuing and the Effect of the Number of People Behind", *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, n° March, pgs. 517-530
- ZHOU, R. Y SOMAN, D. (2008). "Consumers' Waiting in Queues: The Role of First-Order and Second-Order Justice", *Psychology & Marketing*, Vol. 25, n° 3, pgs. 262-279.
- ZOURRIG, H. Y CHEBAT, J-C. (2009). "Waiting in a queue with strangers and acquaintances. An integrative model of customer-to-customer interactions effect on waiting time evaluation", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1, n° 2, pgs. 145-159.