

WHOSE FAULT IS IT? AN EXPLORATORY STUDY OF THE CAUSES OF WAITING TIMES FOR SERVICES

ABSTRACT: The purpose of this study is to provide an innovative view to the persistent problem of waiting times, analyzing consumers' perceptions, in order to identify its possible causes. Waiting time is a common phenomenon linked to the delivery of goods and services that may have negative consequences for both companies and consumers. Generally, it has been thought that companies are to blame for waiting times. To study this issue we have used a qualitative methodology collecting data by means of 19 in-depth interviews and 7 personal logs. The results of this research show that companies are not the only ones to blame for waiting times. In many cases, consumers themselves are the cause of the problem, because, as an example, they are not prepared to receive the service or they all arrive at the same time. Additionally, it has been found that when the waiting time is caused by the company this may be due, on the one hand, to a poor management (because there is a lack of staff or because reducing waiting times is not a priority for the company), or due to the workers of the company (they are not well prepared for the job or they are absent), on the other. These results have a series of practical implications for companies, since they represent an extra challenge for waiting time management. Therefore, companies not only have to strive to manage and reduce waiting times, but also worry these are not caused by issues beyond their control, such as behaviors or attitudes of their workers or their customers.

KEYWORDS: Waiting time, waiting time management, waiting time causes, qualitative methodology.

DE QUEM É A CULPA? UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DAS CAUSAS DA ESPERA NOS SERVIÇOS

RESUMO: O propósito deste estudo é oferecer uma visão inovadora ao problema persistente da espera, examinando as percepções dos consumidores, com o objetivo de identificar quais podem ser suas causas. A espera é um fenômeno comum associado com a provisão de bens e serviços que tem consequências negativas tanto para as empresas quanto para os consumidores. De maneira geral, pensa-se que as empresas são as culpadas pela espera. Para isso, utiliza-se metodologia qualitativa; os dados foram coletados por meio de 19 entrevistas em profundidade e 7 diários pessoais. Os resultados do estudo demonstram que as empresas não são as únicas culpadas pela espera, mas também que, em muitas ocasiões, são os próprios consumidores seus causadores, porque, por exemplo, não estão preparados para receber o serviço ou chegam todos ao mesmo tempo. Além disso, constata-se que, quando a espera é culpa da empresa, esta pode ter ocorrido, por um lado, a uma má gestão (por falta de pessoal ou por redução do tempo de espera não ser a prioridade para a organização) ou, por outro, aos trabalhadores da empresa (por não estarem preparados ou por não estarem pelo trabalho). Esses resultados têm consequências práticas para as empresas, já que implicam uma complicação a mais na gestão da espera. As empresas não somente têm que se esforçar para administrar e reduzir a espera, mas também têm que se preocupar para que esta não seja por causas que fogem de seu controle, como comportamentos ou atitudes de seus trabalhadores ou de seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE: causas da espera; gestão da espera; metodologia qualitativa tempo de espera.

À QUI LA FAUTE? UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE DES CAUSES DE L'ATTENTE DANS LES SERVICES

RÉSUMÉ: Le but de cette étude est d'offrir un regard novateur sur le problème persistant de l'attente, en examinant les perceptions des consommateurs, afin d'identifier ses causes. L'attente est un phénomène commun associé à l'approvisionnement de biens et de services, qui a des conséquences négatives pour les entreprises comme pour les consommateurs. En général, on a pensé que les entreprises étaient responsables de l'attente. Pour ce faire, on a utilisé une méthodologie qualitative dont les données furent collectées à l'aide de 19 entretiens approfondis et de sept journaux personnels. Les résultats de l'étude ont montré que les entreprises ne sont pas les seules coupables de l'attente, mais souvent les consommateurs eux-mêmes, parce que, par exemple, ils ne sont pas prêts à recevoir le service, ou bien ils arrivent tous à la fois. En outre, il a été constaté que lorsque l'attente est la faute de l'entreprise, cela peut se devoir, d'une part, à une mauvaise gestion (parce qu'il y a un manque de personnel ou parce que la réduction du temps d'attente n'est pas la priorité pour l'organisation) ou, d'autre part, aux travailleurs de l'entreprise (parce que, par exemple, ils ne sont pas bien préparés ou ne sont pas au travail). Ces résultats ont une série d'implications pratiques pour les entreprises, car ils impliquent une complication supplémentaire dans la gestion de l'attente. Les entreprises doivent non seulement s'efforcer de gérer et de réduire l'attente, mais aussi s'inquiéter pour qu'elle ne se doive à des causes qui échappent à son contrôle, telles que les comportements ou les attitudes de ses employés ou de ses clients.

Mots-clé: temps d'attente, gestion de l'attente, causes de l'attente, méthodologie qualitative.

CITACIÓN: Pàmies, M., Ryan, G., & Valverde, M. (2018). ¿De quién es la culpa? Un estudio exploratorio de las causas de la espera en los servicios. *Innovar*, 28(67), 11-23. doi: 10.15446/innovar.v28n67.68610.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n67.68610>

CLASIFICACIÓN JEL: M30, M31, M39.

RECIBIDO: octubre 2015. **APROBADO:** agosto 2016.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: María del Mar Pàmies Pallisé. Universitat Rovira i Virgili, Facultat d'Economia i Empresa, Avda. Universitat, 1. (43204). Reus, España.

¿De quién es la culpa? Un estudio exploratorio de las causas de la espera en los servicios

María del Mar Pàmies

Ph. D. en Economía y Empresa

Profesora lectora de la Universitat Rovira i Virgili

Reus, España

Grupo de investigación "Factor Humano, Organización y Mercados"

mar.pamies@urv.cat

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2648-7673>

Gerard Ryan

Ph. D. en Sociedad de la Información

Profesor titular de la Universitat Rovira i Virgili

Reus, España

Grupo de investigación "Factor Humano, Organización y Mercados"

gerard.ryan@urv.cat

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5008-9862>

Mireia Valverde

Ph. D. en Economía y Empresa

Catedrática de la Universitat Rovira i Virgili

Reus, España

Grupo de investigación "Factor Humano, Organización y Mercados"

mireia.valverde@urv.cat

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0174-3207>

RESUMEN: El propósito de este estudio es ofrecer una mirada innovadora al problema persistente de la espera, examinando las percepciones de los consumidores, con el fin de identificar cuáles pueden ser sus causas. La espera es un fenómeno común asociado a la provisión de bienes y servicios, que tiene unas consecuencias negativas tanto para las empresas como para los consumidores. De manera general, se ha pensado que las empresas son las culpables de la espera. Para ello, se utiliza una metodología cualitativa y los datos se han recogido a través de 19 entrevistas en profundidad y 7 diarios personales. Los resultados del estudio han demostrado que las empresas no son las únicas culpables de la espera, sino que en muchas ocasiones son los propios consumidores sus causantes, porque, por ejemplo, no están preparados para recibir el servicio o llegan todos al mismo momento. Además, se ha encontrado que cuando la espera es culpa de la empresa, esta puede deberse, por una parte, a una mala gestión (porque hay una falta de personal o porque la reducción del tiempo de espera no es la prioridad para la organización) o, por otra, a los trabajadores de la empresa (porque, por ejemplo, no están bien preparados o no están por el trabajo). Estos resultados tienen una serie de implicaciones prácticas para las empresas, ya que implican una complicación más en la gestión de la espera. Las empresas no solo tienen que esforzarse para gestionar y reducir la espera, sino que también tienen que preocuparse para que esta no se deba a causas que escapan de su control, como comportamientos o actitudes de sus trabajadores o de sus clientes.

PALABRAS CLAVE: tiempo de espera; gestión de la espera; causas de la espera; metodología cualitativa.

Introducción

A pesar de los esfuerzos que hacen las empresas para crear una imagen favorable, en muchas ocasiones, la primera impresión que se llevan los

consumidores es una cola en la que tienen que esperar para recibir el servicio (McDonnell, 2007), cola que les genera una serie de sentimientos negativos como ansiedad, frustración, enfado o nerviosismo (Nie, 2000).

La espera es un fenómeno común asociado a la provisión de bienes y servicios que forma parte de la vida cotidiana de todos los consumidores (Fraser, Zahari y Othman, 2008). Diariamente, los consumidores se encuentran en situaciones en las que tienen que esperar para recibir bienes o servicios (Koo y Fishbach, 2010), por ejemplo, en la parada del autobús, en el banco, en la sala de espera del médico, en el supermercado, en el aeropuerto, en Internet y al teléfono, entre muchas otras (Friman, 2010; Watkins, Ferris, Borning, Rutherford y Layton, 2011; Robinson y Chen, 2011; Lee, Chen e Ilie, 2012; Demoulin y Djelassi, 2013; Hong, Hess y Hardin, 2013; Ryan, Pàmies y Valverde, 2016). Por tanto, los consumidores destinan una parte importante de su tiempo a esperar (Kostecki, 1996).

Pero ¿qué se entiende exactamente por *espera*? Según Taylor (1994) la espera "hace referencia al momento desde el que el cliente está preparado para recibir el servicio hasta el momento en el que el servicio empieza" (p. 56), por ejemplo, desde que el consumidor entra a un banco hasta que es atendido o desde que llega a la cola del supermercado hasta que le cobran.

En un contexto en el que el tiempo es un bien cada vez máspreciado (Hill y Joonas, 2006), los consumidores perciben la espera como una pérdida de tiempo (Sheu, McHaney y Babbar, 2003) y como un sacrificio para conseguir el servicio (Bielen y Demoulin, 2007), por lo que la gran mayoría afirma que no le gusta esperar.

En este sentido, podemos afirmar que la espera es un problema para los consumidores, pero también tiene consecuencias negativas para las empresas. Por un lado, para los consumidores la espera tiene un coste psicológico (Hui, Thakor y Gill, 1998; Nie, 2000; Groth y Gilliland, 2006; Voorhess, Baker, Bourdeau, Brocato y Cronin, 2009) y un coste económico (Osuna, 1985), ya que pierden parte de un activo muy valioso para ellos. Por otro lado, la espera también es negativa para las empresas (East, 1997), porque puede llevarles a perder clientes (Bielen y Demoulin, 2007) y porque, en el caso de que estos decidan esperar, afecta su satisfacción (Evangelist, Johnson y Kizer, 2002; Fraser *et al.*, 2008; McGuire, Kimes, Lynn, Pullman y Lloyd, 2010; Van Riel, Semeijn, Ribbink y Bomert-Peters, 2012; Fullerton y Taylor, 2015) y a su posterior evaluación del servicio (Taylor, 1994, 1995; Houston, Bettencourt y Wenger, 1998; Unzicker, 1999). Por tanto, en este contexto es necesario que las empresas sean conscientes de la importancia de destinar una parte de sus esfuerzos a gestionar la espera.

A pesar de los 30 años que se lleva estudiando la espera, esta sigue siendo un problema latente, y los consumidores continúan esperando diariamente. Por tanto, es un problema que sigue sin solucionarse, lo que puede deberse al hecho de que las investigaciones se han centrado, principalmente, en intentar solucionar el problema de la espera, pero no en examinar sus causas o responsables. Por este motivo, el objetivo de este estudio es examinar las percepciones de los consumidores en cuanto a las causas de la espera, con el fin de identificar quiénes pueden ser los culpables y concienciar a las empresas de la importancia de gestionar y ocuparse del problema de la espera desde su raíz.

Revisión de la literatura

Desde los primeros estudios de la espera, publicados por Hornik (1984) y Maister (1985), los autores se han centrado, principalmente, en examinar la eficacia de las estrategias tanto de gestión de la espera como de reducción del tiempo de espera real y percibido. En este sentido, se ha encontrado que las empresas pueden gestionar y organizar la espera, con el objetivo de reducirla, disponiendo a los consumidores en colas (Rafaeli, Barron y Haber, 2002; Bekker, Koole, Nielsen y Nielsen, 2011), implementando sistemas como *tickets* con número (Moran, 2007) o sistemas de autoservicio (Kokkinou y Cranage, 2013).

Asimismo, dado que la espera es el resultado de un desajuste entre la oferta y la demanda, las empresas también pueden adoptar estrategias para adecuar la capacidad a la demanda (por ejemplo, aumentando el número de trabajadores) o para regular la demanda (por ejemplo, motivando a los consumidores a comprar en periodos de menos afluencia) (Bielen y Demoulin, 2007). No obstante, hay situaciones en las que las empresas no pueden reducir el tiempo de espera real, porque, por ejemplo, existen limitaciones de capacidad, con lo que estas se centran en reducir el tiempo de espera percibido por los consumidores.

Muchos estudios se han centrado en examinar cómo las empresas pueden hacer que los consumidores sientan que la espera ha sido más corta (Kellaris y Mantel, 1994; Antonides, Verhoef y Van Aalst, 2002; Dabholkar y Sheng, 2008). En línea con el principio de que "el tiempo ocupado parece más corto que el tiempo desocupado" (Maister, 1985, p. 3), las empresas intentan reducir el tiempo de espera percibido llenando la espera con elementos como música (Baker y Cameron, 1995; Cameron, Baker, Peterson y Braunsberger, 2003; Chebat, Salem, Poirier y Gélinas-Chebat, 2010) o videos (Larson, 1987), con el objetivo de distraer la atención de los consumidores sobre el paso del



tiempo (Antonides *et al.*, 2002). Asimismo, las empresas también pueden manipular algunos elementos del diseño (Chien y Lin, 2015) y ambientales, como la luz (Delay y Richardson, 1981; Baker y Cameron, 1996) o la temperatura (Bell y Baron, 1977; Baker y Cameron, 1996), con el objetivo de crear un entorno confortable para los consumidores y, en consecuencia, reducir el tiempo de espera percibido (Maister, 1985).

Por tanto, la mayoría de los estudios se han centrado en buscar soluciones al problema de la espera, pero se han olvidado de abordar el problema desde la raíz: ¿de quién es la culpa? ¿Quién causa la espera? ¿Cuáles son las causas de la espera?

Cuando un consumidor experimenta una espera intenta descubrir el motivo de esta (Folkes, Kolestsky y Graham, 1987; Chebat, Filiatrault, Gélinas-Chebat y Vaninsky, 1995) y atribuirla a alguien (Taylor, 1994). En este sentido, hay que tener en cuenta que la satisfacción de los consumidores se ve influenciada no solo por la duración de la espera, sino también por sus razones o motivos (Tom y Lucey, 1995). Los consumidores examinan si la causa de la espera es interna o externa, si esta es controlable o no por la empresa y si es puntual o es estable a lo largo del tiempo (Taylor, 1994). De acuerdo con Chebat *et al.* (1995), "los consumidores pueden ser tolerantes si los incidentes no están bajo

el control o la responsabilidad de los trabajadores o si los incidentes no son recurrentes" (p. 195).

Maister (1985) propuso que "las esperas no explicadas parecen más largas que las explicadas" (p. 5). Es decir, si cuando los consumidores están esperando, la empresa les explica los motivos de la espera, estos la perciben como más corta que cuando no tienen ninguna información. Además, hay que destacar que no hay acuerdo en cuanto a la influencia que estas explicaciones tienen sobre la atribución de la causa de la espera por parte de los consumidores. Por un lado, se ha encontrado que el hecho de no recibir información sobre la causa de la espera hace que los consumidores la atribuyan como controlable por parte de la empresa (Hui, Tse y Zhou, 2006). Pero, por otro lado, si la empresa les proporciona una explicación del motivo de la espera, los consumidores perciben que esta es controlable por parte de la empresa y, por tanto, se la atribuyen (Groth y Gilliland, 2006). No obstante, dar información sobre el motivo de la espera, aunque esta no exculpe a la empresa, siempre es mejor que no dar ningún tipo de información (Groth y Gilliland, 2006).

Una de las reacciones o respuestas que pueden tener las empresas ante una situación de espera es la de pedir disculpas a los clientes. Sin embargo, cabe destacar que los resultados en cuanto al efecto de las disculpas no son

consistentes. Por un lado, algunos estudios concluyen que las disculpas no tienen efecto sobre la percepción del tiempo de espera (Munichor y Rafaeli, 2007), ni reducen las reacciones negativas de los consumidores respecto a la espera si estos no perciben un esfuerzo por parte de la empresa (Sarel y Marmorstein, 1999). En cambio, otros autores (Yan y Lotz, 2006) proponen que los consumidores que reciben una disculpa y una compensación de la empresa por la espera tienen unos sentimientos más positivos sobre ella y una mayor satisfacción.

Por tanto, aunque, de manera general, se ha pensado que las empresas son las culpables de la espera, ya sea por un proceso lento de entrega del servicio o por unos empleados poco entrenados (Fraser *et al.*, 2008), no siempre es así. La empresa no siempre es la única culpable de la espera. A pesar de que se ha llevado a cabo un gran número de estudios centrados en la atribución y en los motivos de la espera (Folkes *et al.*, 1987; Taylor, 1994; Groth y Gilliland, 2006), ninguno de ellos ha examinado a quién atribuyen los consumidores la responsabilidad de la espera. Por este motivo, el objetivo de este artículo es examinar las causas de la espera desde el punto de vista de los consumidores y, por tanto, la pregunta de investigación que se plantea es: ¿cuáles son las causas de la espera desde el punto de vista de los consumidores?

Metodología

Dada la falta de evidencias empíricas sobre las percepciones de los consumidores en cuanto a las causas de la espera, el presente estudio ha adoptado un enfoque exploratorio y, por tanto, inductivo (Layder, 1993). El enfoque inductivo y la naturaleza exploratoria del estudio sugieren que la metodología más adecuada es la cualitativa.

La recolección y el análisis de los datos se han llevado a cabo de acuerdo con los principios de la teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967). Esta metodología es apropiada cuando el objetivo de la investigación es el de estudiar un fenómeno determinado desde una nueva perspectiva (Goulding, 1998), con poca investigación empírica previa. En este caso, el objetivo es examinar las causas y los culpables de la espera desde el punto de vista de los consumidores.

Muestra

La muestra está formada por 19 consumidores, tanto hombres como mujeres, de entre 24 y 48 años de edad. A pesar de que el estudio se ha llevado a cabo en España, este se ha basado en una muestra internacional formada por consumidores de 19 países diferentes, que llevan viviendo en España entre 6 meses y 2 años. La muestra incluye

participantes de América Latina, Asia, Europa, África y Norteamérica. La decisión de basar el estudio en una muestra internacional se ha tomado porque, de acuerdo con el concepto de aculturación, las personas de diferentes países son más conscientes de las diferencias entre su propia cultura y la cultura de acogida (Oberg, 1960). Al principio se da un choque cultural que lleva a los individuos a ser más sensibles y estar más atentos a las diferencias culturales respecto a su cultura de origen (Bhaskar-Srinivas, Harrison, Shaffer y Luk, 2005). De acuerdo con Ehn y Lögfren (2010), en el día a día existen fenómenos que se pasan por alto, porque se consideran insignificantes, ordinarios o invisibles. La espera podría considerarse como uno de estos fenómenos que forman parte del día a día de los consumidores, que acaba casi convirtiéndose en algo rutinario.

En este sentido, los consumidores de otras culturas están más atentos a las características y peculiaridades de la experiencia de espera en una cultura diferente a su cultura de origen, lo que facilita un enfoque exploratorio en profundidad de las percepciones de los consumidores en cuanto a los culpables de la espera. Cabe tener en cuenta que el objetivo del estudio no es examinar la espera en España, sino profundizar en la percepción de las causas de la espera con base en las experiencias vividas por consumidores de diferentes culturas.

Recolección de datos

La recolección de los datos se ha llevado a cabo entre el 2011 y el 2012, en dos fases, a través de dos métodos cualitativos: entrevistas semiestructuradas y diarios personales.

En la primera fase, se han llevado a cabo 19 entrevistas semiestructuradas en las que se ha empezado preguntando sobre temas generales, relacionados con el hecho de vivir en un país nuevo (en el que los entrevistados llevan viviendo entre 6 meses y 2 años), y sobre las diferencias de vivir en España respecto a su país de origen. Si ha salido algún tema relacionado con el tiempo o la espera, el entrevistador ha dirigido la entrevista hacia esa dirección. Si no, el entrevistador ha guiado al entrevistado hacia el tema de interés del estudio, la espera (anexo I).

En la segunda fase, se han recogido los datos a través de diarios personales con siete de los participantes de la primera fase, que han estado de acuerdo en participar en esta segunda fase. Se propuso a todos los entrevistados la opción de participar en esta segunda fase, pero teniendo en cuenta la dedicación que ello implica (Alaszweski, 2006) solo siete de ellos aceptaron. Los participantes, basándose en unas instrucciones facilitadas por los investigadores, han ido recogiendo información sobre todas las situaciones de espera que han ido experimentado durante seis

semanas. Para cada situación de espera experimentada se ha pedido a los participantes que anotaran el día, el lugar y la duración de la experiencia de espera, así como el motivo del retraso, cómo estaba organizada la espera, qué hicieron y cómo se sintieron durante ella (anexo II). Cabe destacar que la principal ventaja de los diarios personales es que, al anotar sus experiencias de espera al poco rato de que estas ocurran, se reducen al máximo los errores de memoria de los diaristas (DeLongis, Hemphill y Lehman, 1992). En definitiva, se han registrado 41 situaciones de espera que han generado un total de 74 páginas de descripciones cualitativas. A pesar de que no es un elevado número de situaciones de espera, se ha pedido a los participantes que facilitaran descripciones en profundidad de un número más pequeño de situaciones de espera, en lugar de describir brevemente un gran número de situaciones de espera similares entre sí.

Análisis de los datos

Todas las entrevistas han sido grabadas. Los datos cualitativos recogidos, tanto de las entrevistas como de los diarios personales, han sido transcritos y luego analizados por dos investigadores diferentes, con el objetivo de conseguir diferentes perspectivas sobre estos (Morse, 1994). En este sentido, el investigador 1 y el investigador 2 han empezado a codificar los datos de manera separada para después reunirse y comparar los códigos creados. Los codificadores han identificado que la mayoría de sus códigos coincidían. Para ocuparse de los códigos diferentes, han vuelto a los datos y han encontrado que, aunque los temas a los que se referían esos códigos eran los mismos, los codificadores los habían agregado de forma diferente, cosa que es común en el análisis cualitativo (Armstrong, Gosling, Weinman y Marteau, 1997). Por tanto, antes de continuar, ambos investigadores se han puesto de acuerdo en un esquema de codificación común.

El análisis de los datos se ha llevado a cabo con la ayuda del programa informático NVivo. En primer lugar, y siguiendo los principios de la teoría fundamentada, se han analizado los datos línea por línea en la fase de codificación abierta (Strauss, 1987), con el objetivo de identificar los principales conceptos y categorías que emergen de los datos. En esta fase se ha creado un gran número de códigos abiertos no relacionados entre sí. En la segunda fase de codificación axial, se han refinado las categorías, unificando los códigos abiertos de la fase anterior en categorías, y se han explorado las relaciones entre estas categorías (Gibbs, 2002). Finalmente, en la última fase de codificación selectiva, se ha definido la categoría "central" que representa el fenómeno central del estudio (Corbin y Strauss, 1990), que en el presente

estudio se refiere a la percepción de los consumidores sobre los culpables de las situaciones de espera. A lo largo del proceso de codificación, todas las categorías se han comparado constantemente con los datos (Glaser, 2001). Un tercer investigador ha participado en el análisis, asumiendo el papel de "revisor" para asegurar el rigor (Lincoln y Guba, 1985). Conocido como "triangulación de investigadores" (Knafl y Breitmayer, 1989), el tercer investigador, que no ha participado en la recogida de datos ni en las etapas previas del proceso, puede ayudar a identificar sesgos por parte de los investigadores que han estado estrechamente vinculados con el proyecto.

Finalmente, después de analizar los datos, se ha invitado a ocho de los participantes a asistir a una presentación de las principales conclusiones, después de la que se ha llevado a cabo una discusión de grupo con el objetivo de recabar sus opiniones acerca de las interpretaciones inferidas de los datos. Este es un procedimiento adicional para asegurar el rigor (Guba y Lincoln, 1989).

Resultados

De manera general, las investigaciones previas han considerado las empresas como las principales culpables de la espera (Fraser *et al.*, 2008), y han centrado sus esfuerzos en encontrar formas y definir estrategias para que estas puedan gestionarla y reducir tanto el tiempo de espera real como el percibido (Rafaeli *et al.*, 2002; Bielen y Demoulin, 2007; Moran, 2007). No obstante, el análisis de los datos ha mostrado que los consumidores perciben que las empresas no son las únicas culpables de la espera, sino que en muchas ocasiones son ellos mismos los causantes. Asimismo, se ha encontrado que cuando la espera es culpa de la empresa, la causa se debe a una mala gestión de su parte o a los propios trabajadores de la empresa.

A continuación, se presentan los resultados del estudio, identificando los diferentes motivos de la espera percibidos por los participantes en función de si se deben a una mala gestión por parte de la empresa, a los trabajadores o a los propios consumidores. Con el fin de ilustrar los resultados obtenidos, se presenta una selección de citas de los participantes, tanto de las entrevistas como de los diarios personales, que se han escogido porque son las que mejor ejemplifican cada uno de los puntos analizados.

La espera se debe a una mala gestión por parte de la empresa

El análisis de los datos ha revelado que, en numerosas ocasiones, los entrevistados atribuyen la espera a una mala

gestión por parte de la empresa, tal y como se detalla a continuación. Estos resultados coinciden con la creencia general de que la principal culpable de la espera es la empresa, por ejemplo, por un proceso lento de entrega del servicio (Fraser *et al.*, 2008).

Falta de personal

En muchas ocasiones, la espera se debe a una falta de personal que hace que no haya empleados suficientes para atender toda la demanda. Esto, por tanto, implica que la causa de la espera sea desajuste entre la oferta y la demanda.

Además de funcionar una sola caja, no había ninguna otra persona en las mesas que hay en el banco. Es decir, solo había un hombre para atender a 8 personas (sujeto 1).

Aun siendo "hora punta" solo había dos cajas abiertas (sujeto 10).

Problemas técnicos

Algunos de los problemas técnicos identificados como causantes de la espera son ordenadores que no funcionan, etiqueta del precio incorrecta, etc.

...uno de los cajeros anunció que los ordenadores se habían colgado, que se tenían que reiniciar y que el servicio se reanudaría en quince minutos (sujeto 12).

Tuvimos que esperar un buen rato porque el precio del código de barras no coincidía con el precio marcado en la estantería del producto (sujeto 16).

La puntualidad no es una prioridad

Hay algunas situaciones en las que las empresas no se preocupan por la espera, ya sea porque piensan que no es un asunto prioritario, porque reducirla les genera costes, porque el hecho de tener más clientes les supone más ingresos, o porque, por ejemplo, en el caso de un servicio obligatorio, saben que los clientes se quedarán aunque tengan que esperar.

Intentan hacerlo lo mejor posible, pero no creo que la espera sea uno de los objetivos principales de la empresa (sujeto 8).

Parece que les da igual que estemos esperando, sólo piensan en ganar dinero (sujeto 7).

Concertación de citas poco realista

El hecho de no calcular de forma realista el intervalo de tiempo necesario para atender a cada cliente hace que la

acumulación de pequeños retrasos se convierta en una espera importante al final de día.

Conciertan las citas calculando un tiempo para cada cliente. Pero no siempre se tarda exactamente lo mismo con cada cliente lo que lleva a que si dedican más tiempo a uno a los demás nos atiendan más tarde de lo previsto (sujeto 3).

En el médico dan citas cada 8 minutos, pero en realidad tardan más rato en atender a cada paciente, con lo cual la espera va creciendo y creciendo durante la mañana (sujeto 13).

Falta de organización

Los entrevistados coinciden en que uno de los motivos es la falta de organización por parte de la empresa a la hora de entregar el servicio.

A lo mejor si las cajeras se coordinaran mejor... A veces ves trabajadores en el supermercado que están ociosos mientras hay largas colas para pagar y cajas sin nadie atendiendo (sujeto 4).

Parecía que nadie sabía qué tenía que hacer, lo cual hacía que la entrega de los productos fuera caótica y el tiempo de espera fuera largo (sujeto 2).

Excesiva centralización del proceso

La excesiva centralización del servicio alarga el tiempo necesario para entregarlo, lo que provoca esperas a los consumidores.

Por otra parte, entiendo que la llave tardara 2 meses, porque si tienen que venir de Madrid... Claro, si en Madrid se tiene que tramitar lo de toda España, pues evidentemente toca esperar (sujeto 13).

Me dijeron que los pedidos solo se tramitaban desde la sede central y que tardarían un tiempo en mandarme el producto (sujeto 9).

No diferenciación de servicios

El hecho de que las empresas atiendan conjuntamente a clientes que precisan de servicios diferentes hace que el tiempo de espera sea más largo para todos los consumidores.

Estaba en la cola esperando simplemente para recoger un billete, mientras el empleado ha estado atendiendo a varias personas que tenían problemas y dudas a las que ha dedicado 5 minutos. ¡Y yo solo quería recoger el billete e irme! (sujeto 11).

La persona de delante de mí se tiró 15 minutos comprando todo tipo de embutido y pidiendo que se lo envasaran al vacío. Yo solo quería un poco de jamón. ¡Me podrían haber atendido antes! (sujeto 15).

Los trabajadores causan la espera

El análisis de los datos ha permitido identificar una serie de situaciones en las que los entrevistados están de acuerdo en que los culpables de la espera pueden ser los trabajadores. Esto implica que, por mucho que la empresa se esfuerce para reducir la espera, esta se sigue presentando por culpa de los empleados. Por tanto, de acuerdo con Fraser *et al.* (2008), la empresa también puede ser la culpable de la espera a causa de, por ejemplo, unos empleados poco entrenados.

No están por el trabajo

Una de las causas de la espera se debe a que los trabajadores no están por el trabajo, ya sea porque hablan entre ellos o con aquellos clientes a los que conocen, están haciendo otra actividad o hablan por teléfono de asuntos no relacionados con el trabajo, mientras los clientes están esperando para ser atendidos.

Era el primero de la fila, con los productos ya depositados para que me cobraran, y la cajera en lugar de atenderme se puso a contar monedas durante 2 o 3 minutos, durante los cuales la cola se hizo cada vez más larga (sujeto 1).

Mientras estaba esperando en la cola, la chica que estaba atendiendo se puso a hablar por su móvil personal, riéndose, durante bastante rato (sujeto 8).

Están poco preparados

Hay ocasiones en las que la espera se debe a la poca preparación o la poca experiencia de los trabajadores, que hace que la entrega del servicio sea más larga de lo normal.

Hay demasiados factores que se te escapan. Si la persona que te está atendiendo está habituada o no. Miras la otra cola y ves que va muy rápido, porque la persona está habituada, pero tu cola va más lenta, porque la persona no tiene claro cómo funciona (sujeto 2).

Se notaba que era su primer día, porque para cambiar la talla de una pieza de ropa estuvimos 15 minutos, con lo que cuando terminamos la cola era larguísima (sujeto 14).

Están poco incentivados

La espera también puede estar provocada por la falta de incentivos de los trabajadores, ya que si, por ejemplo, recibieran más propinas, ofrecerían un mejor servicio, lo que se traduciría en una espera menor.

Claro, la mayoría de los camareros se ponen las pilas porque saben que si dan un servicio bueno y rápido se llevarán una buena propina (sujeto 9).

Se notaba que los trabajadores estaban desmotivados y les daba igual que hubiera cola (sujeto 18).

Dejan pasar a determinados clientes

Hay situaciones en las que el motivo de la espera es que los trabajadores dejan pasar a determinados clientes por delante de los otros, porque los conocen o porque saben que tienen prisa.

... a la chica que trabaja en la tienda de al lado, que viene a menudo a buscar cambio y que tiene que hacerlo rápido porque tiene la tienda abierta, la pasan por delante de todos los demás clientes (sujeto 8).

Mientras estaba esperando en la cola para comprar el pan, vino una clienta habitual y le dieron su barra de pan y le cobraron haciéndola pasar por delante de todos nosotros (sujeto 6).

Los consumidores causan la espera

El análisis de los datos sugiere que los consumidores creen que ellos también pueden ser los culpables de la espera, en contra de la idea general de que la espera siempre es culpa de la empresa. En el esfuerzo por averiguar el motivo de la espera (Folkes *et al.*, 1987; Chebat *et al.*, 1995) y atribuirlo a alguien (Taylor, 1994), los consumidores descubren que en muchas ocasiones son ellos mismos los causantes de esta.

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.

Por ejemplo, cuando estás en el supermercado y tienes que estar esperando un rato más, porque la persona de delante no encuentra la tarjeta de fidelidad por ningún lado (sujeto 8).

La gente mayor, pobres, tienen muchos problemas para pagar con las monedas pequeñas con lo que los demás tenemos que esperar que terminen de pagar (sujeto 17).

Tienen dudas

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

Si todo el mundo supiera cómo funcionan las cajas de autopago sería mucho más rápido. Pero claro, si no

apoyas los productos no te deja continuar. Entonces acabas esperando más rato que si hubieras ido a una caja normal (sujeto 5).

La gente muchas veces duda sobre lo que quiere y esto hace que los que estamos detrás tengamos que esperar más rato (sujeto 4).

La provisión del servicio es más larga

En determinadas ocasiones, la provisión del servicio para algunos 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.

...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 (sujeto 7).

El chico de delante mío estaba explicándole su vida al dependiente, quien no paraba de repetirle que sin los papeles no podía hacerle el cambio de nombre que solicitaba (sujeto 19).

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 recibirán el servicio.

A lo mejor el primer paciente ha llegado tarde a su cita. Entonces, como hay una lista, pues todo va tarde (sujeto 18).

El día que empiezan las rebajas, todos queremos ser los primeros en entrar a las tiendas y muchas veces se forman colas en las puertas desde primera hora de la mañana (sujeto 10).

Conclusiones e implicaciones

Los consumidores pasan sus días realizando muchas actividades (por ejemplo, cogiendo autobuses, utilizando el teléfono o esperando) de las que casi no saben nada (Moran, 2007). El presente estudio se ha centrado en la actividad rutinaria de esperar pidiendo a los consumidores que reflexionen sobre esta actividad que forma parte de su día a día (Koo y Fishback, 2010), con el objetivo de examinar sus percepciones sobre las causas de la espera. El hecho de basar el estudio en una muestra internacional ha permitido aprovechar la mayor consciencia de los participantes en cuanto a las características y

peculiaridades de una actividad tan rutinaria como es la espera (Oberg, 1960).

La principal contribución de este estudio es el hallazgo de que, en contra de lo que se ha pensado hasta ahora (Fraser *et al.*, 2008), la empresa no es la única culpable de la espera. Las consecuencias negativas que la espera tiene sobre los consumidores tanto a nivel psicológico (Nie, 2000; Voorhes *et al.*, 2009) como a nivel económico (Osuna, 1985) les lleva a intentar averiguar cuál es el motivo de esta (Folkes *et al.*, 1987; Chebat *et al.*, 1995; Pàmies, Ryan y Valverde, 2016) y atribuirlo a alguien (Taylor, 1994). De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio, en esta búsqueda de información sobre las causas de la espera, los consumidores se dan cuenta que la espera no siempre es culpa de la empresa.

En este sentido, los resultados del estudio han permitido identificar que la espera también puede ser culpa de los propios consumidores. Asimismo, cuando la empresa es la culpable de la espera, la causa no tiene por qué estar siempre relacionada con una mala gestión, sino que puede deberse también a las acciones llevadas a cabo por los empleados. Por lo tanto, las empresas deben ser conscientes de que tanto los consumidores (Pàmies *et al.*, 2016) como los trabajadores de la empresa (Fraser *et al.* 2008) juegan un papel importante como causantes de la espera y que, por tanto, en ocasiones, la espera se puede dar por causas que escapan de su control.

Implicaciones prácticas

Desde un punto de vista práctico, los resultados de este estudio implican una complicación más en la gestión de la espera por parte de las empresas, ya que, mientras que hasta ahora las estrategias para gestionar la espera estaban centradas, generalmente, en mejorar los procedimientos y estrategias de las empresas (Maister, 1985; Rafaeli *et al.*, 2002; Bekker *et al.*, 2011), los resultados del presente estudio sugieren que estas tendrían que tener en cuenta también a los consumidores. Esto dificulta la gestión de la espera, porque por muchos esfuerzos que destinen las empresas a reducir la espera esta puede continuar dándose por culpa de los consumidores. En este sentido, las empresas deberían implementar una serie de estrategias para evitar que los consumidores causen la espera, por ejemplo, centrando sus esfuerzos en ayudar a los consumidores a prepararse para recibir el servicio de forma rápida y eficiente, u organizándolos en diferentes grupos en función de la tipología de servicio que precisan, entre otras.

Asimismo, las empresas, además de preocuparse por gestionar la espera diseñando estrategias desde la dirección, tienen que estar pendientes de que estas sean aplicadas

en todos los niveles de la organización, de tal forma que los trabajadores sean conscientes de los esfuerzos que realiza la empresa para reducir la espera y también trabajen para conseguirlo. En este sentido las empresas deben concienciar a sus trabajadores de la importancia que la espera tiene para la empresa, por ejemplo, a través de cursos de formación sobre técnicas para atender correcta y rápidamente a los clientes o premiando a aquellos que sean más eficientes sin descuidar la calidad del servicio.

Con todo esto en mente, las empresas deben ser conscientes de la importancia de identificar las causas de la espera, para así poder proporcionar información veraz y realista a los consumidores y evitar que estos les atribuyan injustamente la espera (Groth y Gilliland, 2006). En este sentido, es importante que las empresas controlen todas las fases de provisión del servicio, con el fin de garantizar un tiempo de espera real a los consumidores (Lin y Chan, 2011). De esta forma, el hecho de explicar a los clientes que los motivos de la espera escapan del control de la empresa, como cuando se debe a los consumidores, puede llevarles a ser más tolerantes (Chebat *et al.*, 1995).

Por lo tanto, teniendo en cuenta las consecuencias negativas que tiene la espera para las empresas —pérdida de clientes, insatisfacción, mala evaluación del servicio, etc. (Taylor, 1994; Unzicker, 1999; Lee y Lambert, 2000; Evangelist *et al.*, 2002; Bielen y Demoulin, 2007; Fraser *et al.*, 2008)—, es importante que estas analicen e intenten solucionar el problema desde la raíz, con el objetivo de evitar que se produzcan situaciones de espera por causas externas a su gestión. Para hacerlo, las empresas deberían no solo controlar el tiempo real de espera, sino también identificar las causas de esta, por ejemplo, a través de cuestionarios a los clientes o a los trabajadores, ya que estos son los que sufren las esperas.

Implicaciones teóricas

Los estudios previos se han centrado, principalmente, en examinar las estrategias que las empresas pueden llevar a cabo para gestionar y solucionar la espera (Maister, 1985; Antonides *et al.*, 2002; Rafaeli *et al.*, 2002). Asimismo, algunos autores se han centrado en examinar la importancia de las causas de la espera para los consumidores (Folkes *et al.*, 1987, Taylor, 1994; Chebat *et al.*, 1995; Tom y Lucey, 1995). No obstante, las investigaciones previas no han examinado las causas de la espera. En este sentido, la contribución teórica de este estudio ha sido la identificación de los culpables y las causas de la espera desde del punto de vista de los consumidores, abordando el problema de la espera desde la raíz.

Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

El estudio se ha basado en una muestra internacional y se ha llevado a cabo en España, con lo que muchas de las idiosincrasias identificadas son sobre la espera en este país. No obstante, como ya se ha indicado, el objetivo del estudio no era examinar la espera en España, sino el de profundizar en la percepción de las causas de la espera con base en las experiencias vividas por consumidores de diferentes culturas. En este sentido, en futuras investigaciones se podría llevar a cabo el estudio en contextos culturales diferentes, con el objetivo de examinar si las causas de la espera pueden variar en función del contexto cultural.

Asimismo, el estudio no ha examinado cuáles son las reacciones de los consumidores cuando descubren que los culpables de la espera son otros consumidores. En este sentido, los futuros trabajos se podrían centrar en profundizar, utilizando una metodología cualitativa, en los sentimientos, reacciones y comportamientos de los consumidores cuando descubren que la espera no es culpa de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Alaszweski, A. (2006). *Using Diaries for Social Research*. (1ª Ed.). Londres: SAGE.
- Antonides, G., Verhoef, P. C., & Van Aalst, M. (2002). Consumer Perception and Evaluation of Waiting Time: A Field Experiment. *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 193-202. doi:10.1207/S15327663JCP1203_02
- Armstrong, D., Gosling, A., Weinman, J., & Marteau, T. (1997). The place of interrater reliability in qualitative research: An empirical study. *Sociology*, 31(3), 597-606. doi:10.1177/0038038597031003015
- Baker, J., & 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*, 24(4), 338-349. doi:10.1177/0092070396244005
- Bekker, R., Koole, G. M., Nielsen, B. F., & Nielsen, T. B. (2011). Queues with waiting time dependent service. *Queueing systems*, 68(1), 61-78. doi:10.1007/s11134-011-9225-2
- Bell, P. A., & Baron, R. A. (1977). Aggression and ambient temperature: The facilitating and inhibiting effects of hot and cold environments. *Bulletin of Psychonomic Society*, 9(6), 443-445. doi:10.3758/BF03337050
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281. doi:10.5465/AMJ.2005.16928400
- Bielen, F., & Demoulin, N. (2007). Waiting time influence on the satisfaction-loyalty relationship in services. *Managing Service Quality*, 17(2), 174-193. doi:10.1108/09604520710735182

- Cameron, M. A., Baker, J., Peterson, M., & Braunsberger, K. (2003). The effects of music, wait-length evaluation, and mood on a low-cost wait experience. *Journal of Business Research*, 56, 421-430. doi:10.1016/S0148-2963(01)00244-2
- Chebat, J. C., Filiatrault, P., Gélinas-Chebat, C., & Vaninsky, A. (1995). Impact of Waiting Attribution and Consumer's Mood on Perceived Quality. *Journal of Business Research*, 34, 191-196. doi:10.1016/0148-2963(95)98346-4
- Chebat, J. C., Salem, N. H., Poirier, J. F., & Gélinas-Chebat, C. (2010). Reactions to waiting online by men and women. *Psychological Reports*, 106(3), 851-869. doi:10.2466/pr0.106.3.851-869
- Chien, S. Y., & Lin, Y. T. (2015). The effects of the service environment on perceived waiting time and emotions. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(3), 319-328. doi:10.1002/hfm.20542.
- Corbin, J., & Strauss A. L. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. doi:10.1007/BF00988593
- Dabholkar, P. A., & Sheng, X. (2008). Perceived download waiting in using web sites: a conceptual framework with mediating and moderating effects. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(3), 259-270. doi:10.2753/MTP1069-6679160306
- Delay, E. R., & Richardson, M. A. (1981). Time estimation in humans: effects of ambient illumination and sex. *Perceptual and Motor Skills*, 53(3), 747-750. doi:10.2466/pms.1981.53.3.747
- DeLongis, A., Hemphill, K. J., & Lehman D. R. (1992). A Structured Diary Methodology for the Study of Daily Events. En F. B. Bryant, J. Edwards, R. S. Tindale, E. J. Posavac, L. Heath, E. Henderson-King et al. (Ed.), *Methodological Issues in Applied Social Psychology* (pp. 83-109). Nueva York: Plenum Press.
- Demoulin, N. T. M., & Djelassi, S. (2013). Customer responses to waits for online banking service delivery. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(6), 442-460. doi:10.1108/09590551311330825
- East, R. (1997). *Consumer behaviour. Advances and applications in marketing*. Hampstead: Prentice Hall Hemmel.
- Ehn, B., & Löfgren, O. (2010). *The Secret World of Doing Nothing*. California: University of California Press.
- Evangelist, S., Johnson, J., & Kizer, R. (2002). Linking Marketing and Operations: An Application at Blockbuster, Inc. *Journal of Service Research*, 5(2), 91-100. doi:10.1177/109467002237489
- Folkes, V. S., Kolestsky, S., & Graham, J. L. (1987). A Field Study of Casual Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 534-539. doi:10.1086/209086
- Fraser, R. A., Zahari, M. S., & Othman, Z. (2008). Customer reaction to service delays in Malaysian ethnic restaurants. *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, 1(1), 20-31.
- Friman, M. (2010). Affective dimensions of the waiting experience. *Transportation Research Part F*, 13(3), 197-205. doi:10.1016/j.trf.2010.04.006
- Fullerton, G., & Taylor, S. (2015). Dissatisfaction and violation: two distinct consequences of the wait experience. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(1), 31-50. doi:10.1108/JSTP-10-2013-0237
- Gibbs, G. R. (2002). *Qualitative Data Analysis. Explorations with NVivo*. Buckingham: Open University Press.
- Glaser, B. G. (2001). *The grounded theory perspective: Conceptualization contrasted with descriptions*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Hawthorne: Aldine de Gruyter.
- Goulding, C. (1998). Grounded theory: the missing methodology on the interpretivist agenda. *Qualitative Marketing Research: An International Journal*, 1(1), 50-7. doi:10.1108/13522759810197587
- Groth, M., & Gilliland, S. W. (2006). Having to Wait for Service: Customer Reactions to Delays in Service Delivery. *Applied Psychology: An International Review*, 55(1), 107-129. doi: 10.1111/j.1464-0597.2006.00238.x
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. London: SAGE.
- Hill, C.J., & Joonas, K. (2006). The Impact of Unacceptable Wait Time on Health Care Patients' Attitudes and Actions. *Health Marketing Quarterly*, 23(2), 69-87. doi:10.1300/J026v23n02_05
- Hong, W., Hess, T. J., & Hardin, A. (2013). When filling the wait makes it feel longer: a paradigm shift perspective for managing online delay. *MIS Quarterly*, 37(2), 383-406.
- Hornik, J. (1984). Subjective vs Objective Time Measures: A Note on the Perception of Time in Consumer Behaviour. *Journal of Consumer Research*, 11(June), 615-618. doi:10.1086/208998
- Houston, M. B., Bettencourt, L. A., & Wenger, S. (1998). The Relationship Between Waiting in a Service Queue and Evaluations of Service Quality: A Field Theory Perspective. *Psychology & Marketing*, 15(8), 735-753. doi:10.1002/(SICI)1520-6793 (199812)15:8<735::AID-MAR2>3.0.CO;2-9
- Hui, M. K., Thakor, M. V., & Gill, R. (1998). The Effect of Delay Type and Service Stage on Consumers' Reactions to Waiting. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 469-479. doi:10.1086/209522
- Hui, M. K., Tse, A. C., & Zhou, L. (2006). Interaction between two types of information on reactions to delays. *Market Letter*, 17(2), 151-162. doi:10.1007/s11002-006-5927-3
- Kellaris, J. J., & Mantel, S. P. (1994). The Influence of Mood and Gender on Consumers' Time Perceptions. *Advances in Consumer Research*, 21, 514-518.
- Knafel, K., & Breitmayer, B. J. (1989). Triangulation in qualitative research: Issues of conceptual clarity and purpose. En J. Morse (ed.), *Qualitative nursing research: A contemporary dialogue* (pp. 193-203). Rockville: Aspen.
- Kokkinou, A., & Cranage, D. A. (2013). Using self-service technology to reduce customer waiting times. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 435-445. doi:10.1016/j.ijhm.2012.11.003
- Koo, M., & Fishbach, A. (2010). A Silver Lining of Standing in Line: Queuing Increases Value of Products. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 713-724. doi:10.1509/jmkr.47.4.713
- Kostecki, M. (1996). Waiting Lines as a Marketing Issue. *European Management Journal*, 14(3), 295-303. doi:10.1016/0263-2373(96)00009-6
- Larson, R. C. (1987). Perspectives on queues: social justice and the psychology of queueing. *Operations Research*, 35(6), 895-905. doi:10.1287/opre.35.6.895
- Layder, D. (1993). *New strategies in social research*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Lee, Y., Chen, A. N. K., & Ilie, V. (2012). Can online wait be managed? The effect of filler interfaces and presentation modes on perceived waiting time online. *MIS Quarterly*, 36(2), 365-394.
- Lee, W., & Lambert, C. U. (2000). Impact of waiting time on evaluation of service quality and customer satisfaction in foodservice operations. *Foodservice Research International*, 12(4), 241-254. doi:10.1111/j.1745-4506.2000.tb00021.x
- Lin, H. Y., & Chang, T. Y. (2011). The customer's perspective on waiting time in electronic marketing. *Social Behavior and Personality*, 39(8), 1053-1062. doi:10.2224/sbp.2011.39.8.1053

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: SAGE.
- Maister, D. H. (1985). The Psychology of Waiting Lines. En J. A. Czepiel, M. R. Solomon, y C. F. Surprenant (ed.), *The Service Encounter: Managing Employee/ Customer Interaction in Service Businesses* (pp. 113-124). Lexington, MA: D. C. Heath.
- McDonnell, J. (2007). Music, scent and time preferences for waiting lines. *International Journal of Bank Marketing*, 25(4), 223-237. doi:10.1108/02652320710754015
- McGuire, K. A., Kimes, S. E., Lynn, M., Pullman, M. E., & Lloyd, R. C. (2010). A framework for evaluating the customer wait experience. *Journal of Service Management*, 21(3), 269-290. doi:10.1108/09564231011050760
- Moran, J. (2007). Cashier number one, please. En J. Moran (ed.), *Queuing for beginners. The story of daily life from breakfast to bedtime*. Londres: Profile Books Ltd.
- Morse, J. M. (1994). Emerging from the data: the cognitive process of analysis in qualitative enquiry. En J. M. Morse (ed.), *Critical Issues in Qualitative Research Methods* (pp. 23-43). Thousand Oaks: SAGE.
- Munichor, N., & Rafaeli, A. (2007). Numbers or Apologies? Customer Reactions to Telephone Waiting Time Fillers. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 511-518.
- Nie, W. (2000). Waiting: integrating social and psychological perspectives in operations management. *OMEGA-The International Journal of Management Science*, 28(6), 611-629. doi:10.1016/S0305-0483(00)00019-0
- Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 7(Julio-Agosto), 177-182. doi:10.1177/1475240905050289
- Osuna, E. E. (1985). The Psychological Cost of Waiting. *Journal of Mathematical Psychology*, 29, 82-105. doi:10.1016/0022-2496(85)90020-3
- Pàmies, M. M., Ryan, G., & Valverde, M. (2016). What is going on when nothing is going on? Exploring the role of the consumer in shaping waiting situations. *International Journal of Consumer Studies*, 40(2), 211-219.
- Rafaeli, A., Barron, G., & Haber, K. (2002). The effects of queue structure on attitudes. *Journal of Service Research*, 5(2), 125-139. doi:10.1177/109467002237492
- Robinson, L. W., & Chen, R. R. (2011). Estimating the implied value of the customer's waiting time. *Manufacturing & Service Operations Management*, 13(1), 53-57.
- Ryan, G., Pàmies M. M., & Valverde, M. (2016). WWW=Wait, Wait, Wait: Emotional reactions to waiting on the Internet. *Journal of Electronic Commerce Research*, 16(4), 261-275.
- Sarel, D., & Marmorstein, H. (1999). Managing the delayed service encounter: the role of employee action and customer prior experience. *International Journal of Bank Marketing*, 17(6), 286-294. doi:10.1108/02652329910300332
- Sheu, C., McHaney, R., & Babbar, S. (2003). Service process design flexibility and customer waiting time. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(8), 901-917. doi:10.1108/01443570310486347
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press,
- Taylor, S. (1994). Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service. *Journal of Marketing*, 58(2), 56-69. doi:10.2307/1252269
- 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*, 23(1), 38-48. doi:10.1007/BF02894610
- Tom, G., & Lucey, S. (1995). Waiting time delays and customer satisfaction in supermarkets. *Journal of Services Marketing*, 9(5), 20-29. doi:10.1108/08876049510100281
- Unzicker, D. K (1999). The Psychology of Being Put on Hold: An Exploratory Study of Service Quality. *Psychology & Marketing*, 16(4), 327-350. doi:10.1002/(SICI)1520-6793(199907)16:4<327::AID-MAR4>3.0.CO;2-G
- Van Riel, A. C. R., Semeijn, J., Ribbink, D., & Bomert-Peters, Y. (2012). Waiting for service at the checkout. Negative emotional responses, stores image and overall satisfaction. *Journal of Service Management*, 23(2), 144-169. doi:10.1108/09564231211226097
- Voorhess, C. M., Baker, J., Bourdeau, B. L., Brocato, E. D., & Cronin J. J. (2009). It Depends. Moderating the Relationship Among Perceived Waiting Time, Anger, and Regret. *Journal of Service Research*, 1(2), 138-155. doi:10.1177/1094670509336744
- Watkins, K. E., Ferris, B, Borning, A., Rutherford, G. S., & Layton, D. (2011). Where is my bus? Impact of mobile real-time information on the perceived and actual wait time of transit riders. *Transportation Research Part A*, 45(8), 839-848. doi:10.1016/j.tra.2011.06.010
- Yan, R. N., & Lotz, S. (2006). The Waiting Game: The Role of Predicted Value, Wait Disconfirmation, and Providers' Actions in Consumers' Service Evaluations. *Advances in Consumer Research*, 33, 412-418.

Anexo I. Guión de entrevistas semiestructuradas

Información del entrevistado

¿Cuánto tiempo lleva viviendo aquí en España?

¿Ha vivido en algún otro lugar aparte de su país de origen y de España?

Cuando llegó a España, ¿qué fue lo que más le chocó de la gente de aquí (de su comportamiento, actitudes, etc.)? ¿Qué cosas le llamaron la atención de la gente, de su forma de hacer las cosas, etc.?

Ritmo de vida

Por ejemplo, si nos centramos en el ritmo de vida, ¿qué ritmo de vida cree que llevan los españoles? ¿Cómo se compara al de su país? ¿En qué se diferencia?

Tiempo

¿Qué valor da usted al tiempo? (¿lo valora mucho?)

¿En su vida cotidiana, cómo se siente más cómodo? ¿Haciendo varias tareas a la vez o prefiriendo hacer una cosa detrás de la otra?

¿Es usted una persona que cambia de planes fácilmente o los planes los toma en serio?

Puntualidad

¿Cree que los españoles son puntuales?

¿En su país la gente es puntual?

¿Por qué cree que hay estas diferencias?

Paciencia

¿Cree que los españoles somos pacientes? ¿Tenemos paciencia?

¿Y ustedes?

Efecto sobre los servicios

Respecto a todo lo que hemos comentado hasta ahora, ¿cree que todo esto le puede afectar a la hora de ir a hacer la compra, acudir al médico, al banco, etc.?

Espera en los servicios

Por ejemplo, centrémonos en la situación de esperar servicios (los que antes hemos mencionado).

Me gustaría que me explicara algunas **situaciones de espera** que ha experimentado desde que está en España. ¿Cuáles recuerda? ¿Por qué las recuerda?

¿Recuerda alguna **situación** de espera que haya experimentado aquí que sea **muy diferente en su país**? (no cree que ocurra jamás en su país, contexto, duración, estrategias de la empresa, etc.).

¿Cree que **en España se espera mucho**? ¿Cree que aquí se hacen muchas colas?

¿**Cómo (formas) se espera** para los servicios en España? ¿Es diferente o similar respecto a su país? ¿Por qué? (formas de esperar: colas, tanda, etc.).

¿**Cómo se siente** cuando tiene que esperar para un servicio? ¿**Qué hace** cuando tiene que esperar? ¿Cree que los españoles se **comportan** diferente durante la espera? ¿Ha detectado alguna diferencia en su comportamiento?

¿Cree que las **empresas son conscientes** de la espera en España? ¿Y en su país? ¿Qué **estrategias** llevan a cabo? ¿Cómo las ve?

Para terminar, a parte de su país de origen y España, ¿ha estado en otros países de **viaje**, por ejemplo, en donde ha visto algo que le haya llamado la atención en cuanto a la espera en los servicios?

Anexo II. Guión diarios personales

NOMBRE:

ENTRADA NÚMERO:

Fecha de la espera: ___/___/20___

Fecha realización diario: ___/___/20___

Hora de la espera: ___:___ h

Hora realización diario: ___:___ h

País en el que se ha dado la situación de espera:

Contexto/lugar en el que se ha dado la situación de espera:

Duración de la situación de espera:

1.- Describe la situación de espera.

2.- ¿Había algún sistema para ordenar/organizar la espera (cola, coger número, pedir tanda, etc.)? En caso afirmativo, ¿cuál?

3.- ¿La empresa ha hecho algo para reducir la espera o para mejorar este momento? En caso afirmativo, ¿qué ha hecho? En caso negativo, ¿qué te gustaría que hubiera hecho?

4.- ¿Qué has hecho durante el tiempo de espera?

5.- ¿Cómo te has sentido? ¿Por qué?

6.- Reflexión cultural. ¿Esta situación hubiera ocurrido de la misma forma en tu país? ¿Por qué?

¿Habrías reaccionado diferente? ¿Por qué?

Situaciones repetidas

Número de veces que se ha repetido:

Diferencias:

