

**ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES Y VARIABLES QUE CONFIGURAN LA
CALIDAD DE SERVICIO ASOCIADA AL FACTOR HUMANO. UNA APLICACIÓN AL
SECTOR BANCARIO ANDORRANO**

Rosa M. Mariño-Mesías

Profesora de l'Escola d'Informàtica i de Gestió
Universitat d'Andorra
Plaça de la Germandat, 7
AD600 Sant Julià de Lòria
Principado de Andorra
Tel.: +376 743 000
rmarino@uda.ad

Luis Rubio-Andrada

Profesor Contratado Doctor
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Autónoma de Madrid
Carretera de Colmenar Viejo, km. 15
28049 Madrid
Tel.: +34 91 497 52 42
luis.rubio@uam.es

José Miguel Rodríguez-Antón

Catedrático de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Autónoma de Madrid
Carretera de Colmenar Viejo, km. 15
28049 Madrid
Tel.: +34 91 497 40 59
josem.rodriiguez@uam.es

Área temática: Dirección y Organización

Palabras clave: Calidad de servicio, personas, sector bancario, Principado de Andorra.

ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES Y VARIABLES QUE CONFIGURAN LA CALIDAD DE SERVICIO ASOCIADA AL FACTOR HUMANO. UNA APLICACIÓN AL SECTOR BANCARIO ANDORRANO

RESUMEN

La calidad representa un aspecto estratégico clave para que las empresas logren ser competitivas y sostenibles en el tiempo. Con el crecimiento del sector servicios, el concepto de calidad ha adquirido gran importancia como factor clave de competitividad. Bajo estas premisas, el objetivo del presente estudio ha consistido en determinar las dimensiones que configuran la calidad de servicio en el sector bancario andorrano, demostrándose que el comportamiento de las personas que suministran el servicio es el principal factor distintivo del mismo.

1. INTRODUCCIÓN

En la economía moderna, basada en el conocimiento y en la globalización, las organizaciones desarrollan su actividad en un entorno cada vez más competitivo y los numerosos cambios que se han producido en el entorno empresarial, las han llevado a buscar soluciones para mejorar su competitividad. Durante esta evolución, la calidad ha adquirido un peso muy importante en todos los sectores de la economía y se ha convertido en un factor imprescindible de supervivencia empresarial.

“La calidad es tal vez el componente de la estrategia empresarial más importante y complejo. Las empresas compiten en calidad, los clientes buscan la calidad, y los mercados son transformados por la calidad” (Golder et al., 2012, pág.1). Estos autores desarrollan un marco integrador de los tres procesos siguientes de calidad: el proceso de producción de la calidad (que corresponde a las empresas, en su diseño), el proceso de experiencia de la calidad (que recoge la fase de interacción entre las empresas y los clientes) y el proceso de su evaluación (que es dominio de los clientes).

El inicio de la gestión de la calidad en Europa se asocia con la implantación de los sistemas de calidad basados en la normativa internacional *ISO 9000* y con la aplicación de uno de los modelos de Gestión de la Calidad Total: el Modelo de excelencia de la *European Foundation for Quality Management (EFQM)* (Casadesús y Heras, 2005).

La calidad se ha tratado de forma muy amplia a nivel empresarial. Aunque inicialmente se centraba en las empresas industriales, más tarde, su interés se centró en torno a la calidad de servicio. Según Lloréns y Fuentes (2008) se contempla la calidad desde la perspectiva del servicio que ofrecen las organizaciones, fundamentalmente por dos razones. En primer lugar, las economías de los países industrializados se han convertido en economías de servicios, que han adquirido mucha importancia en la ocupación, en el producto interior bruto y en la balanza de pagos. En segundo lugar, parece evidente que en cualquier sector empresarial existe un componente relacionado con el servicio. En esta misma línea, Lam et al. (2012) sostienen que en la economía de los países desarrollados, el sector de los servicios ha adquirido un peso muy importante, en términos de contribución en la economía mundial o, dicho de otra forma, los servicios son cada vez más importantes para el desarrollo económico a nivel mundial (Dotzel et al., 2013).

Según Kotler et al. (2004) los servicios representan una cuarta parte del valor de todo el comercio internacional y Camisón et al. (2007) destacan que según las previsiones económicas, las actividades de servicios ocuparan las tres cuartas partes de la población activa de las economías desarrolladas.

Debido al gran crecimiento que ha experimentado el sector de los servicios y a la importancia de la calidad de servicio en este sector, el objetivo de la investigación que se presenta es determinar cuáles son las dimensiones que configuran la calidad de servicio del sector bancario andorrano. Con este propósito, se ha realizado una revisión de la literatura en materia de calidad de servicio, así como también en estudios relativos a la calidad de servicio en el sector bancario. A partir de la revisión bibliográfica se ha elaborado un cuestionario que ha sido el instrumento de medida utilizado en el estudio empírico de la investigación con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Después de extraer las conclusiones del trabajo se han mencionado las limitaciones del estudio y se han propuesto nuevas líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Concepto y dimensiones de la calidad de servicio

Han sido muchos los autores que han destacado la importancia de la calidad de servicio para las empresas de este sector. Para Browning et al. (2009), el sector de los servicios se está convirtiendo en una fuente de creación de ocupación y la capacidad de competir con eficacia es fundamental para su crecimiento. Este crecimiento del sector, junto con el cambio en las preferencias de los individuos, la evolución de sus hábitos de consumo y de la gestión empresarial, han originado el desarrollo de la calidad de servicio (Esteban, 2002). En este mismo sentido, Kotler et al. (2004) destaca que una de las mejores formas de diferenciación para las empresas es ofrecer más calidad que sus competidores y Lages y Piercy (2012), por su parte, argumentan que en el mercado actual, competitivo y dinámico, es primordial que las empresas se esfuercen permanentemente en mejorar el servicio que ofrecen a sus clientes.

El concepto de calidad de servicio y el de satisfacción del cliente muchas veces han sido considerados como sinónimos, pero realmente son constructos diferentes, aunque estén muy relacionados. En este sentido, Parasuraman et al. (1988, p. 16) señalan que “la calidad de servicio percibida es un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio, mientras que la satisfacción está relacionada con una transacción específica”. Según esta aportación, Camisón et al. (2007) destacan el hecho de que la calidad de servicio percibida es un concepto más amplio y un constructo más estable que la satisfacción del cliente, ya que ésta será diferente para cada transacción.

Aunque no existe una única definición de calidad de servicio, los principales investigadores del tema han consensuado la idea de que la calidad de servicio es el resultado de la comparación entre las expectativas y las percepciones del servicio por parte de los clientes (por ejemplo, Grönroos, 1984 y Parasuraman et al., 1985, 1988, 1991). Por otra parte, la literatura del marketing de servicios ha puesto de manifiesto que la calidad de servicio es un constructo multidimensional y se han realizado diversos estudios, como los de Grönroos (1984), Parasuraman et al. (1985, 1988 y 1991) y Dabholkar et al. (1996), para determinar sus principales dimensiones.

Dadas las características propias de los servicios, la calidad de éstos es una cuestión más compleja que la calidad de los productos, en los cuales predominan los aspectos técnicos (Malhotra y Mukherjee, 2004). La diferencia más comentada entre el sector productivo y el sector de los servicios es la participación de los clientes en el proceso de prestación del servicio y esta interacción entre compradores y vendedores permite a los clientes disponer de muchos recursos de evaluación del servicio (Grönroos, 1984).

La calidad de servicio ha generado mucha discusión entre los diferentes autores que la han tratado, aunque la mayoría de los modelos estudiados coinciden en destacar la importancia del comportamiento del personal de la organización en la interacción del servicio o *service encounter* (*encuentro de servicio*) (Bitner et al., 1990). Según Wunderlich et al. (2013), la literatura demuestra que el comportamiento de los empleados es un elemento relevante en la percepción del cliente, en lo que se refiere al *encuentro de servicio*, y para Hays y Hill (2001) está generalmente aceptada la idea de que el personal de la empresa de servicios desarrolla un papel clave en la percepción del servicio por parte del cliente y en su satisfacción.

Aunque la mayor parte de las investigaciones encontradas sobre la calidad de servicio utilizan el instrumento SERVQUAL para evaluar la calidad de servicio en diferentes

sectores, algunos autores han manifestado su desacuerdo con esta escala. Por ejemplo, Carman (1990) y Babakus y Boller (1992) han argumentado que las dimensiones propuestas en el modelo SERVQUAL no son genéricas y que la dimensionalidad de la escala depende del tipo de servicio en el cual se aplique. Cronin y Taylor (1992), así como Teas (1993) han criticado la utilización de las expectativas del servicio por parte del cliente para medir la calidad de servicio. Cronin y Taylor (1992) han aportado el modelo SERVPERF, basado en la evaluación de las percepciones del servicio por parte de los clientes y Teas (1993), desarrolló los modelos *Evaluated performance (EP)* y *Normed Quality (NQ)*, como alternativas al modelo SERVQUAL.

En la tabla 1 se recogen los diferentes modelos y estudios de calidad de servicio (ordenados cronológicamente) que nos han parecido más relevantes, teniendo en cuenta el objetivo de nuestra investigación.

Tabla 1: Principales modelos y estudios de calidad de servicio y sus dimensiones

Modelos de calidad de servicio	Dimensiones de la calidad de servicio
Grönroos (1984)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad técnica: refleja lo que el cliente recibe como resultado de su interacción con la empresa de servicios. ▪ Calidad funcional: determina la percepción del cliente de la interacción del servicio, es decir, el propio proceso de servicio. ▪ Imagen: se constituye a partir de los componentes técnicos y funcionales y es la visión que se tiene de la empresa.
SERVQUAL Parasuraman et al. (1988)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. ▪ Fiabilidad: habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. ▪ Capacidad de respuesta: disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. ▪ Seguridad: conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. ▪ Empatía: atención individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes.
SERVPERF Cronin y Taylor (1992)	<p>Se basa en las mismas cinco dimensiones que el modelo SERVQUAL, pero únicamente considera las percepciones de la prestación del servicio, y no las expectativas.</p>
Rust y Oliver (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de la forma en la que se suministra el servicio en una ocasión específica: interacción entre los empleados y los clientes en la prestación del servicio o <i>service encounter</i> (<i>encuentro de servicio</i>) (Bitner et al., 1990). ▪ Diseño del ambiente del servicio: condiciones ambientales, distribución espacial y funcionalidad del entorno físico y señales, símbolos, etc. (Bitner, 1992). ▪ Diseño o las características del producto.
Dabholkar et al. (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos físicos, incluidos en la escala SERVQUAL en la dimensión <i>tangibles</i>, aunque no se mantienen los mismos ítems de la escala SERVQUAL. ▪ Fiabilidad, incluida también en la escala SERVQUAL, aunque tampoco se mantienen los mismos ítems de la escala anterior. ▪ Interacción personal, que representa la manera en la que el empleado trata al cliente. Esta dimensión recoge ítems de la dimensión <i>seguridad, capacidad de respuesta y empatía</i>, de la escala SERVQUAL, así como también un nuevo ítem. ▪ Resolución de problemas, que incluye un ítem de la dimensión <i>fiabilidad</i> de la escala SERVQUAL, pero que los autores consideraron que formaba parte de un factor independiente en

	<p>la evaluación de la calidad por parte de los clientes, aunque también está relacionado con la interacción cliente – empleado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política, que engloba aspectos de la calidad de servicio que están directamente influenciados por la política empresarial, como por ejemplo los horarios o disponer de una plaza de aparcamiento próxima.
Llosa et al. (1998)	<p>Proponen una reestructuración de las dimensiones de la escala SERVQUAL y proponen una agrupación de diferentes ítems de la escala SERVQUAL en la dimensión personalización del servicio.</p>
Banking Services Quality (BSQ) Bahía y Nantel (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficacia y seguridad ▪ Acceso: elementos de garantía del acceso que no son simplemente elementos tangibles. ▪ Precio: refleja el precio monetario así como una concepción del precio, más amplia. ▪ Tangibles: refleja un entorno de servicios eficaz y otros, como por ejemplo, folletos, informes, etc. ▪ Services portfolio: se refiere a la gama de servicios que ofrece la empresa. ▪ Fiabilidad: representa la exactitud del servicio.
Brady y Cronin (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interacción del cliente – empleado: calidad funcional propuesta por Grönroos (1984). Integra las actitudes, el comportamiento y la competencia de los empleados. ▪ Ambiente del servicio: condiciones ambientales, según Bitner (1992), diseño de facilidad y factores sociales. ▪ Resultado: calidad técnica propuesta por Grönroos (1984). Representa el tiempo de espera, elementos tangibles y valencia (elementos que no se pueden controlar directamente para la gestión del servicio, como por ejemplo las evaluaciones de las personas sobre si el servicio es favorable o no).
Ganguli y Roy (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos tecnológicos de la calidad de servicio: seguridad tecnológica y calidad de información, comodidad tecnológica y facilidad de uso tecnológica y fiabilidad. ▪ Dimensiones tradicionales de la calidad de servicio: servicio al cliente, competencias del personal, imagen o reputación, precio, tangibles y facilidad de suscripción al servicio.
Kumar et al. (2010)	<p>Evalúan la calidad de servicio a partir de una versión modificada del modelo SERVQUAL. Añaden una nueva dimensión llamada <i>convenience (comoditat)</i> y, dadas las características de las dimensiones <i>capacidad de respuesta, seguridad y empatía</i>, las agrupan en una única dimensión que denominan competencia.</p>
Kuo et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solución de problemas (eficiencia en la atención de los requerimientos por parte de los clientes) ▪ Empatía ▪ Entusiasmo ▪ Amistad

Fuente: Elaboración propia

2.2. Principales estudios en el ámbito de la calidad de servicio en el sector bancario

En el sector bancario es difícil competir en productos y en precios, por lo que la mejora de la calidad y la mejora de la satisfacción del cliente se convierten en una política imprescindible de gestión. Santiago (1999) argumenta que la estrategia de orientación al cliente, a través de la forma en la cual se ofrece el servicio, aparece como una nueva cultura empresarial y estrategia de diferenciación en las entidades financieras, ya que tanto el producto como el precio son fácilmente imitables por parte de los competidores. Como los bancos apenas pueden competir vía diferenciación de productos, la calidad de servicio se convierte en un factor clave (Kumar et al., 2010). Según estos autores, las entidades bancarias deberán responder a las necesidades de una clientela que cada vez demanda servicios más personalizados, ofreciendo unos servicios de elevada calidad.

Guo et al. (2010) realizan un estudio para determinar las motivaciones de los clientes en dar continuidad a sus relaciones con su proveedor de servicios bancarios. En su estudio, la calidad de servicio aparece como un antecedente de este compromiso en la continuidad de las relaciones y los autores entienden el compromiso como un elemento central del desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los clientes. En esta misma línea Omar (2011) argumenta que en un mercado competitivo, muchas empresas están centrando sus esfuerzos en mantener el cliente fiel y la mayoría de las organizaciones bancarias desarrollan estrategias para aumentar la satisfacción y la lealtad de sus clientes, a través de la calidad de servicio.

Según Schneider y Bowen (1993) las organizaciones de servicios tienen una frontera muy débil entre su equipo humano y sus clientes. Algunos servicios, como los bancarios, se basan en las experiencias que tienen los clientes sobre la manera en la que se les ha ofrecido el servicio, y esta experiencia determinará la percepción que tiene como cliente de la calidad global del servicio. Vella et al. (2009) califican el sector bancario como un sector de servicios “de elevado contacto”, en contraposición a otros sectores en los que los empleados tienen pocas oportunidades de diferenciación en la prestación del servicio.

Los trabajos de investigación sobre la calidad de servicio en el sector financiero o bancario han sido muy numerosos. Se pueden citar, desde los trabajos originales de Grönroos (1984) y de Parasuraman et al. (1985), pasando por el estudio que desarrolló Saurina (1997) sobre la aplicación de la escala SERVQUAL en las entidades financieras, hasta el realizado por Amoah-Mensah (2010), aplicando la escala SERVPERF en el sector bancario o el realizado por Ganguli y Roy (2010) con el objetivo de identificar las dimensiones de la calidad de servicio en el caso de los servicios híbridos, considerando como caso típico de este tipo de servicios, el sector bancario. Los trabajos de Ahmad et al. (2010) y de Sangeetha y Mahalingam (2011) contienen una recopilación de estudios en los que se proponen diferentes dimensiones de la calidad de servicio en el sector bancario.

Amoah-Mensah (2010) identificó en su trabajo la mayor parte de los estudios de aplicación de la escala SERVQUAL en el sector bancario. A estas aportaciones se deben añadir otras no recogidas en dicho trabajo, como son las efectuadas por Guo et al. (2008). Esta relación se puede completar con las investigaciones realizadas en este ámbito en el sector bancario, por Ahmad et al. (2010), Kumar et al. (2010), Tsoukatos y Mastrojanni (2010), Haque (2011), Omar (2011), Kristensen y Eskildsen (2012) y Bose y Gupta (2013).

3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL SECTOR BANCARIO ANDORRANO

La economía andorrana está constituida, mayoritariamente, por pequeñas empresas. Así el año 2011, el 74,1% tenía menos de cinco empleados y el 1% más de cien (Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra, 2012). Los principales subsectores del sector servicios son el turismo, el comercio, la hostelería y las finanzas.

El sistema financiero de Andorra genera en torno al 16% del PIB del país. Está constituido por cinco grupos bancarios y siete entidades financieras, debido al fuerte proceso de fusiones emprendido en estos últimos años, siendo el peso de estas últimas entidades muy inferior al de la banca (Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra, 2012).

En 2011, los cinco grupos contaban con 67 oficinas (Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra, 2012), 50 de las cuales se situaban en Andorra (Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra, 2012; Associació de Bancs Andorrans -ABA-, 2011) y tenían contratados a 2.078 empleados, tanto en Andorra como fuera del país.

El fuerte aumento de empleados bancarios experimentado entre el año 2009 y el 2010 se produjo por el proceso de expansión internacional acometido por la banca andorrana (ABA, 2010). El número de empleados bancarios ubicados en Andorra, se recoge en la tabla 2.

Tabla 2: Número de empleados del sector bancario andorrano

GRUPOS BANCARIOS	Número de empleados (Andorra)
	2012 (marzo)
ANDBANK	329
GRUP MORABANC	280
BANCA PRIVADA D'ANDORRA	285
GRUP CRÈDIT ANDORRÀ	450
BANCSABADELL D'ANDORRA	113
TOTAL	1.457

Fuente: Información procedente de la ABA

4. ESTUDIO EMPÍRICO

4.1. Definición del instrumento de medida. Diseño y estructura del cuestionario

Tal como se ha hecho en la mayor parte de los estudios encontrados en la literatura, en el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha utilizado la escala SERVQUAL propuesta por Parasuraman et al. (1988, 1991) para determinar las dimensiones que configuran la calidad de servicio. Por otra parte, dada la importancia de la interacción entre el empleado y el cliente en la calidad de servicio de las organizaciones en general, y en las empresas del sector de la banca, en particular, se han tenido en cuenta únicamente las dimensiones de la calidad de servicio vinculadas al comportamiento del personal de las organizaciones.

Así pues, siguiendo los estudios realizados por Hartline y Ferrell (1996), Yoon et al. (2001), Malhotra y Mukherjee (2004) y Mukherjee y Malhotra (2006), en los cuales también se ha utilizado la escala SERVQUAL, se han tenido en cuenta únicamente las

dimensiones *fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía*, como dimensiones relevantes en la realización de nuestro estudio.

La recogida de la información para la realización del trabajo empírico se ha llevado a cabo a través de un cuestionario. A partir de la exhaustiva revisión de la literatura realizada, se elaboró una primera versión del mismo que recogía los ítems considerados más relevantes. Este cuestionario contemplaba, por un lado, las cuatro dimensiones de la calidad de servicio mencionadas anteriormente y una selección adaptada de trece de los veintidós ítems propuestos en la escala SERVQUAL (Parasuraman et al., 1991; Zeithaml et al., 1993), así como datos de los encuestados. Así mismo, se utilizó una escala de respuesta *Likert* de 5 opciones, en la que 1 (mínima puntuación) significaba que esa dimensión o variable no tenía ninguna importancia como dimensión y variable de la calidad de servicio para la organización en la que trabajaban y 5 (máxima puntuación) significaba que su importancia era absoluta.

En una segunda fase, la versión preliminar del cuestionario fue validada, a nivel conceptual, por un grupo de cinco expertos académicos en el ámbito de la investigación.

En una tercera etapa se realizó una prueba piloto, considerándose una muestra de cinco empleados (dos miembros de la dirección y tres miembros del personal técnico, administrativo y comercial de las entidades encuestadas) y se les pidió que respondiesen el cuestionario con el objetivo de comprobar si existía algún problema en el mismo.

Una vez se introdujeron las aportaciones de ambos colectivos, se obtuvo la versión definitiva del cuestionario.

4.2. Selección de la población y de la muestra, y recogida de la información

En el sector bancario, la calidad de servicio representa claramente un factor distintivo de negocio, dadas las similitudes existentes entre los otros elementos de gestión. En cuanto a los aspectos asociados a la calidad de servicio, como ya se ha visto, son los elementos asociados al comportamiento de los empleados los que constituyen factores clave, ya que los aspectos tangibles de la calidad de servicio son muy similares entre las diferentes entidades bancarias.

La mayoría de trabajos encontrados sobre la calidad de servicio consideran la opinión del *cliente externo*, desde el punto de vista de su satisfacción. Por otra parte, los estudios que consideran el punto de vista del empleado a la hora de valorar la calidad de servicio, se centran únicamente en el personal de servicio que está en contacto con el cliente (*front office* o *frontline*), como por ejemplo los trabajos desarrollados por Malhotra y Mukherjee (2004), Mukherjee y Malhotra (2006) y Slåtten (2009). Vella et al. (2009) también desarrollaron su estudio desde el punto de vista del personal de servicio y Kuo y Ho (2010), desde el punto de vista del personal que trabaja en el departamento de servicio al cliente.

He et al. (2011), sin embargo, tuvieron en cuenta, tanto a los empleados que interaccionan con los clientes, como a los empleados que no tienen contacto directo con ellos, como son, por ejemplo, los empleados del departamento de marketing, argumentando que, aunque estos últimos no interaccionan directamente con los clientes, deberán entender igualmente sus necesidades, con el objetivo de desarrollar estrategias efectivas para atraerlos y mantenerlos satisfechos.

Santomà (2008), en cambio, elaboró una investigación sobre la calidad de servicio, únicamente desde la perspectiva de los directivos y de los expertos en gestión, razonando que son éstas las personas que toman las decisiones que permitirán mejorar la calidad de servicio de la empresa. En esta misma línea, el trabajo de Lam et al. (2012) también estudió la percepción de la calidad de servicio que ofrecen las organizaciones, desde la percepción de sus directivos. Esteban (2002) indicó una serie de cuestiones relativas a la calidad que han sido muy valoradas también por otros investigadores. Entre ellas destaca el hecho de que todos los empleados contribuyen a la calidad que perciben los clientes, tanto los empleados de contacto directo con el cliente, como el personal de apoyo o los que planifican las estrategias empresariales. Así mismo, también sostiene que la calidad se debe controlar por parte de toda la organización, implicando a todo el colectivo humano.

A nosotros, en la realización de nuestra investigación, nos ha parecido necesario tener en cuenta, tanto la opinión de los directivos, como la de los empleados de la organización, al considerar que son las personas que mejor conocen los aspectos de la calidad de servicio que más se promueven en el sector y que todas las actividades desarrolladas por el personal de las organizaciones tienen alguna implicación directa o indirecta en la calidad de servicio que ofrece la empresa. De esta forma, hemos adaptado la escala SERVQUAL y se han tenido en cuenta las *percepciones* de los empleados y directivos del sector.

Con el objetivo de poder generalizar los resultados obtenidos en el estudio empírico, se ha intentado obtener la opinión de toda la población, tal como ya han hecho otros autores en trabajos anteriores (como por ejemplo, Alonso-Almeida et al., 2011 y Casadesús, 1999). Así pues, el cuestionario fue distribuido a todos los empleados y directivos del sector bancario andorrano, a través de la Associació de Bancs Andorrans. El período de recogida de la información va desde el 15 de marzo hasta el 19 de abril de 2012.

Del total de 1.457 empleados y directivos bancarios, se recibieron 416 cuestionarios válidos, lo que representa una tasa de respuesta del 28,55%, con un error de muestreo del 4,06%, para un nivel de confianza del 95%.

4.3. Evaluación de las propiedades psicométricas de la escala

Con el objetivo de garantizar la representatividad de la muestra, es recomendable comprobar que los resultados no dependerán de las características de la muestra utilizada. Para controlar este efecto resulta conveniente utilizar un diseño llamado validación cruzada. Tras la realización del mismo, pudo comprobarse que no había efecto de la muestra y que ésta es representativa.

Por otra parte, para llevar a cabo el estudio, es muy importante que la escala sea válida y fiable. Es decir, que mida el atributo que se pretende medir y que lo haga de una manera precisa (Prat y Doval, 2003).

La medida recomendada para estudiar la fiabilidad de una escala, basada en la consistencia interna de un conjunto de elementos, es el coeficiente Alfa de Cronbach. Para Churchill (1979) este coeficiente debería de ser la primera medida que hay que calcular para poder evaluar la calidad del instrumento, siendo deseable que el valor de éste sea superior a 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994, citado en Lam et al., 2012; Hair et al., 1999). Dicho coeficiente para el grupo de las cuatro dimensiones que configuran la calidad de servicio asociadas al comportamiento del personal es de 0,872 y para el grupo de las trece variables de la calidad de servicio, es de 0,965. Por tanto, los dos grupos de ítems son consistentes y fiables.

4.4. Resultados del estudio empírico

En cuanto a las características de las personas encuestadas, la mayor parte de las que respondieron el cuestionario forman parte del personal técnico, administrativo y comercial (61,7%), correspondiendo el 22,0% de los encuestados, a los mandos intermedios. El 43,2% tenía una antigüedad inferior a cinco años en el cargo actual lo cual, unido al hecho de que el 56,4% de los empleados tiene menos de 40 años de edad, indica que estas entidades bancarias poseen una plantilla joven, aunque el 40,2% ya posee una experiencia en el sector bancario superior a 16 años. Continuando con la descripción del perfil de los encuestados, fueron mayoritariamente hombres (el 55%) y un considerable porcentaje (el 37,6%) posee estudios de segundo ciclo.

4.4.1. Análisis descriptivo y Análisis Factorial Exploratorio de las dimensiones de la calidad de servicio del sector bancario andorrano

En la tabla 3 se presentan los principales resultados obtenidos para las cuatro dimensiones de la calidad de servicio consideradas en la banca andorrana, así como la definición de cada una de ellas, a partir de Parasuraman et al. (1988) y de Zeithaml et al. (1993) o una adaptación de las mismas.

En primer lugar, hay que comentar la buena puntuación que han alcanzado las cuatro dimensiones consideradas de la calidad de servicio en el sector bancario andorrano, según la opinión de sus directivos y empleados, ya que la valoración media de todas ellas se sitúa alrededor de 4. La que ha obtenido mejor puntuación, según la opinión de las personas encuestadas, ha sido la *seguridad*, con un valor de 4,07. Por el contrario, la dimensión *empatía* ha sido la que ha obtenido un valor inferior (3,98) y a su vez, con la que ha habido más disparidad de opiniones, ya que ha obtenido la mayor desviación típica (0,860).

Continuando con el estudio empírico de la investigación, se ha procedido a realizar un análisis factorial exploratorio de las cuatro dimensiones de la calidad de servicio, a partir del método de extracción de factores de máxima verosimilitud.

En la prueba de esfericidad de Bartlett se obtuvo una significatividad inferior a 0,050, con lo que se rechaza la hipótesis nula de la matriz de correlaciones igual a la matriz identidad y, por otra parte, la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtiene un valor de 0,821, que sobrepasa el 0,7 requerido por la literatura.

Los resultados del análisis factorial exploratorio que se obtuvieron para las cuatro dimensiones de la calidad de servicio se recogen en la última columna de la tabla 3. Tal como se puede apreciar, aparece un único factor significativo, que explica un porcentaje de la varianza total igual al 72,270%. A este único factor -con unas cargas factoriales muy elevadas que define perfectamente la calidad de servicio vinculada al comportamiento de las personas en el sector objeto de estudio-, lo llamamos *calidad de servicio*, siendo la dimensión *capacidad de respuesta*, la que se encuentra más correlacionada con el factor, con un valor de 0,835. La segunda dimensión de la calidad de servicio que aparece con más carga factorial es la *fiabilidad* con una correlación del 0,788, seguido de la *seguridad* (0,781) y de la *empatía* (0,772).

Tabla 3: Descriptivos y análisis factorial exploratorio (A.F.E.) de las cuatro dimensiones de la calidad de servicio

Dimensiones		Media	Desviación típica	Carga factorial Factor 1
Fiabilidad	Considerando que la fiabilidad se refiere a la habilidad de los empleados para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa , indique el nivel de importancia de la fiabilidad como dimensión de la calidad de servicio de su organización	4,02	0,827	0,788
Capacidad de respuesta	Considerando que la capacidad de respuesta se refiere a la disposición y a la voluntad, por parte de los empleados, para ayudar a los clientes y para proporcionar un servicio rápido , indique el nivel de importancia de la capacidad de respuesta como dimensión de la calidad de servicio de su organización	4,03	0,852	0,835
Seguridad	Considerando que la seguridad se refiere a los conocimientos y a la atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza , indique el nivel de importancia de la seguridad como dimensión de la calidad de servicio de su organización	4,07	0,828	0,781
Empatía	Considerando que la empatía se refiere a la atención individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes , indique el nivel de importancia de la empatía como dimensión de la calidad de servicio de su organización	3,98	0,860	0,772
% de la varianza explicada				72,270

4.4.2. Análisis descriptivo y Análisis Factorial Exploratorio de las variables de la calidad de servicio de la banca andorrana

En cuanto a las variables consideradas para la calidad de servicio del sector bancario del país (ver tabla 4), las que, en opinión del personal encuestado están mejor consideradas en sus entidades fueron *la amabilidad de los empleados con los clientes* con un valor de 4,09, seguida de *la confianza transmitida a los clientes, por parte de los empleados*, con un valor medio de 4,07 y de *la seguridad que proporcionan los empleados a los clientes en la realización de sus transacciones*, con una puntuación igual a 4,03. Todas ellas son variables que pertenecen a la dimensión *seguridad*, que ya se ha visto que ha sido la dimensión mejor valorada, por parte de los encuestados.

Por el contrario, la variable de la calidad de servicio que ha obtenido una puntuación más baja ha sido *la realización de las promesas en el tiempo previsto*, con un valor de 3,65, seguida del *ofrecimiento de un servicio rápido* con una valoración de 3,75, igual que *la preocupación de los empleados por los intereses de los clientes*. Esta última variable corresponde a la dimensión de la calidad de servicio que ha resultado peor valorada. También ha sido esta última variable la que ha obtenido más disparidad de

opiniones por parte de los encuestados, ya que ha obtenido el valor más elevado de la desviación típica, con un valor igual al 1,031.

A semejanza del apartado anterior, a continuación se ha efectuado un análisis factorial exploratorio de las variables, utilizando también el método de factores de máxima verosimilitud.

La prueba de esfericidad de Bartlett obtuvo una significatividad inferior a 0,050, por lo que se rechaza la hipótesis nula de la matriz de correlaciones igual a la matriz identidad. Por otro lado, con la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) se ha obtenido un valor de 0,947, que sobrepasa, al igual que en el caso de las dimensiones, el 0,7 requerido por la literatura.

En cuanto al análisis factorial exploratorio realizado para las trece variables consideradas como componentes de la calidad de servicio (ver última columna de la tabla 4), se ha encontrado, de forma paralela al análisis de las dimensiones, un único factor significativo. A este factor, que explica el 70,439% de la varianza, lo denominamos *calidad de servicio*. La carga más elevada del factor corresponde a una de las variables de la dimensión *capacidad de respuesta*, concretamente a *la disposición de los empleados para responder a las preguntas de los clientes*, con una correlación de 0,856, seguida de *la disposición de los empleados para ayudar a los clientes* y de *la confianza transmitida a los clientes, por parte de los empleados*, ambas con una correlación de 0,851.

Tabla 4: Descriptivos y análisis factorial exploratorio (A.F.E.) de las trece variables de la calidad de servicio

Variables	Media	Desviación típica	Carga factorial
			Factor 1
La realización de las promesas en el tiempo previsto	3,65	0,968	0,797
La realización del servicio correctamente y a la primera	3,76	0,956	0,801
La realización del servicio en el tiempo prometido	3,76	0,932	0,803
El ofrecimiento de un servicio rápido	3,75	0,861	0,788
La disposición de los empleados para ayudar a los clientes	3,99	0,878	0,851
La disposición de los empleados para responder a las preguntas de los clientes	3,98	0,847	0,856
La confianza transmitida a los clientes, por parte de los empleados	4,07	0,862	0,851
La seguridad que proporcionan los empleados a los clientes en la realización de sus transacciones	4,03	0,879	0,845
La amabilidad de los empleados con los clientes	4,09	0,873	0,801
El conocimiento de los empleados para responder a las preguntas de los clientes	3,92	0,888	0,823
La atención personalizada que los empleados ofrecen a los clientes	3,99	0,902	0,846
La preocupación de los empleados por los intereses de los clientes	3,75	1,031	0,822
La comprensión de las necesidades específicas de los clientes, por parte de los empleados	3,81	0,972	0,829
% de la varianza explicada			70,439

5. CONCLUSIONES

La calidad en general, y la calidad de servicio en particular, ha sido uno de los constructos más investigados en el sector de los servicios. En los diferentes modelos de calidad de servicio revisados, se ha visto que el comportamiento de las personas que subministran el servicio es un factor distintivo del mismo.

Aunque ha habido algunos autores contrarios a la idoneidad del modelo SERVQUAL, esta escala se ha ido adaptando a las características del sector que se pretende evaluar para validar la escala o para determinar cuáles son las dimensiones más relevantes, siendo este modelo original o con alguna modificación, el modelo de más aplicación en los estudios de calidad de servicio.

En el presente trabajo de investigación se han estudiado las dimensiones y las variables de la calidad de servicio asociadas al comportamiento del personal de las organizaciones que, según la opinión de los empleados y directivos del sector bancario andorrano están mejor consideradas por parte de sus entidades bancarias.

Por lo que respecta a los resultados de la calidad de servicio en el sector, las cuatro dimensiones de la calidad de servicio consideradas, estuvieron muy bien valoradas, siendo la dimensión *seguridad*, la que obtuvo la valoración más elevada (4,07) y la dimensión *empatía*, la que obtuvo una valoración inferior (3,98).

En cuanto a las variables que configuran la calidad de servicio vinculada a las personas, de las trece variables consideradas en la investigación, las que resultaron mejor valoradas, según la opinión de los encuestados, fueron *la amabilidad de los empleados con los clientes* con un valor de 4,09, *la confianza transmitida a los clientes, por parte de los empleados*, con un valor de 4,07 y *la seguridad que proporcionan los empleados a los clientes en la realización de sus transacciones*, con un valor medio igual a 4,03. En el lado opuesto, se sitúa *la realización de las promesas en el tiempo previsto*, con una valoración de 3,65.

Estos resultados coinciden con los de algunos de los estudios revisados, como por ejemplo, los estudios desarrollados por Ahmad et al. (2010) y por Zhu et al. (2002), en los cuales, la valoración media más elevada también se encuentra en la dimensión *seguridad*. Por otra parte, en este último estudio, la dimensión *empatía*, también fue la que obtuvo una valoración inferior.

En relación al análisis factorial efectuado, tanto para las dimensiones, como para las variables de la calidad de servicio derivadas del comportamiento del personal de las organizaciones bancarias, se obtuvo un único factor explicativo de la varianza total.

Así pues, la calidad de servicio asociada a las personas, se explica perfectamente a través de las cuatro dimensiones consideradas: *fiabilidad*, *capacidad de respuesta*, *seguridad* y *empatía*, siendo la *capacidad de respuesta*, la dimensión con más carga factorial, ya que tiene el valor más alto (0,835). De igual forma, la calidad de servicio también se podría explicar a través de las trece variables que han formado parte del estudio, ya que para su conjunto, se ha obtenido un único factor que representa el 70,439% de la varianza total. *La disposición de los empleados para responder a las preguntas de los clientes*, resultó ser la variable que obtuvo una mayor correlación con el factor (0,856).

De forma análoga a los resultados obtenidos en el análisis factorial de nuestro trabajo, en los estudios desarrollados por Hartline y Ferrell (1996), Malhotra y Mukherjee (2004) y Yoon et al. (2001) también se encontró un único factor significativo de la

calidad de servicio, siendo la carga factorial más elevada para ítems de la dimensión *seguridad*, en el caso del estudio de Malhotra y Mukherjee (2004) y para ítems correspondientes a la dimensión *empatía*, en la investigación de Hartline y Ferrell (1996). En el trabajo que llevaron a cabo Yoon et al. (2001) la carga factorial más elevada corresponde a un ítem de la dimensión *seguridad* y a otro correspondiente a la dimensión *fiabilidad*.

Así pues, las conclusiones de este trabajo de investigación están en línea con otros estudios de la calidad de servicio, en los cuales también se ha destacado una clara importancia de los aspectos de la calidad de servicio asociados a la conducta de los empleados de la organización, tal como ya se ha visto a lo largo de este trabajo. Por otra parte, se puede destacar que la banca andorrana da bastante importancia a la calidad de servicio asociada a la conducta de las personas que trabajan en ella. Este resultado se desprende tanto del análisis de las dimensiones, como del análisis de las variables que configuran esta calidad de servicio.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La principal limitación a la que se enfrenta el presente trabajo tiene su origen en el reducido tamaño del sector bancario andorrano, en el que se ha desarrollado esta investigación empírica. Los resultados obtenidos para un reducido grupo de cinco entidades bancarias no pueden extrapolarse a otros sectores bancarios distintos.

Como posibles líneas futuras de investigación, se podría realizar, por un lado, el mismo trabajo de investigación en los sistemas bancarios de sus dos países vecinos, España y Francia, con el fin de determinar si existe cierta homogeneidad en la calidad de servicio estrechamente vinculada al comportamiento del personal, en el sistema bancario de otros países. Por otro lado, se puede reproducir el mismo estudio, pero en otros sectores económicos del Principado de Andorra, con el objetivo de comprobar si se da un patrón de comportamiento homogéneo en dicho país, en lo que se refiere a las dimensiones y variables asociadas a la calidad de servicio de sus empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- ABA (2010). *Andorra i el seu sistema financer*. Principat d'Andorra: Associació de Bancs Andorrans.
- ABA (2011). *Andorra i el seu sistema financer*. Principat d'Andorra: Associació de Bancs Andorrans.
- Ahmad, A., Rehman, K., Saif, I., & Safwan, N. (2010). An empirical investigation of Islamic banking in Pakistan based on perception of service quality. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1185-1193.
- Alonso-Almeida, M. M., Rodríguez-Antón, J. M., & Rubio-Andrada, L. (2011). Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry. *The Service Industries Journal, iFirst Article*, 1-18.
- Amoah-Mensah, A. (2010). *Customer satisfaction in the banking industry: a comparative study of Ghana and Spain*. PhD Thesis. Universitat de Girona.
- Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268.
- Bahia, K., & Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International Journal of Bank Marketing*, 18(2), 84-91.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.

- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Bose, S., & Gupta, N. (2013). Customer Perception of Services Based on the SERVQUAL Dimensions: A Study of Indian Commercial Banks. *Services Marketing Quarterly*, 34(1), 49-66.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Browning, V., Edgar, F., Gray, B., & Garrett, T. (2009). Realising competitive advantage through HRM in New Zealand service industries. *The Service Industries Journal*, 29(6), 741-760.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.
- Casadesús, M. (1999). *La normativa d'assegurament de la qualitat ISO 9000: impacte a les empreses de Catalunya*. Tesis doctoral. Universitat de Girona.
- Casadesús, M., & Heras, I. (2005). El boom de la calidad en las empresas españolas. *Universia Business Review*, tercer trimestre, 90-101.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3-16.
- Dotzel, T., Shankar, V., & Berry, L. L. (2013). Service Innovativeness and Firm Value. *Journal of Marketing Research*, Pre-impresión, sin editar, 1-50.
- Esteban, C. (2002). *La calidad en los servicios de intermediación turística. Una aplicación empírica a las agencias de viajes de la Comunidad de Madrid para el segmento de los viajes de ocio*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- Ganguli, S., & Roy, S. K. (2010). Service quality dimensions of hybrid services. *Managing Service Quality*, 20(5), 404-424.
- Golder, P. N., Mitra, D., & Moorman, C. (2012). What is quality? an integrative framework of processes and states. *Journal of Marketing*, 76(4), 1-23.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Guo, X., Duff, A., & Hair, M. (2008). Service quality measurement in the Chinese corporate banking market. *International Journal of Bank Marketing*, 26(5), 305-327.
- Guo, X., Duff, A., & Hair, M. (2010). The antecedents and consequences of commitment in bank–corporate relationships: evidence from the Chinese banking market. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 395-416.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Haque, I. (2011). Service quality in retail banking—a comparative study between public sector banks & private sector banks. *International Journal of Management and Innovation*, 3(2), 26-34.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Hays, J. M., & Hill, A. V. (2001). A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality. *Journal of Operations Management*, 19, 335-349.

- He, Y., Li, W., & Lai, K. K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction: Evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 592-607.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Kristensen, K., & Eskildsen, J. (2012). The relationship between SERVQUAL, national customer satisfaction indices, and consumer sentiment. *The Quality Management Journal*, 19(2), 47-61.
- Kumar, M., Kee, F. T., & Charles, V. (2010). Comparative evaluation of critical factors in delivering service quality of banks. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(3), 351-377.
- Kuo, C. M., Chen, L. C., & Lu, C. Y. (2012). Factorial validation of hospitality service attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 944-951.
- Kuo, T. H., & Ho, L. A. (2010). Individual difference and job performance: The relationships among personal factors, job characteristics, flow experience, and service quality. *Social Behavior and Personality*, 38(4), 531-552.
- Lages, C. R., & Piercy, N. F. (2012). Key drivers of frontline employee generation of ideas for customer service improvement. *Journal of Service Research*, 15(2), 215-230.
- Lam, S. Y., Lee, V. H., Ooi, K. B., & Phusavat, K. (2012). A structural equation model of TQM, market orientation and service quality: Evidence from a developing nation. *Managing Service Quality*, 22(3), 281-309.
- Lloréns, F. J., & Fuentes, M. M. (2008). *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- Llosa, S., Chandon, J. L., & Orsingher, C. (1998). An empirical study of SERVQUAL's dimensionality. *The Service Industries Journal*, 18(2), 16-44.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-174.
- Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 444-473.
- Omar, K. (2011). Interrelations between service quality attributes, customer satisfaction and customer loyalty in the retail banking sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 12-36.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Prat, R., & Doval, E. (2003). Construcción y análisis de escalas. En J. P. Lévy, & J. Varela (Eds.), *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales* (p. 43-89). Madrid: Prentice Hall.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). *Service quality. New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sangeetha, J., & Mahalingam, S. (2011). Service quality models in banking: a review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(1), 83-103.
- Santiago, J. (1999). *La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Santomà, R. (2008). *Aspectos de la gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*. Tesis doctoral. Universitat Ramon Llull.

- Saurina, C. (1997). *Mesura de la qualitat en el sector serveis*. Tesi doctoral. Universitat de Girona.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-53.
- Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra. (2012). *Andorra. Anuari socioeconòmic 2012*. Escaldes-Engordany: Banca Privada d'Andorra.
- Slåtten, T. (2009). The effect of managerial practice on employee-perceived service quality. The role of emotional satisfaction. *Managing Service Quality*, 19(4), 431-455.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34.
- Tsoukatos, E., & Mastroianni, E. (2010). Key determinants of service quality in retail banking. *EuroMed Journal of Business*, 5(1), 85-100.
- Vella, P. J., Gountas, J., & Walker, R. (2009). Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 407-421.
- Wünderlich, N. V., Wangenheim, F. v., & Bitner, M. J. (2013). High Tech and High Touch: A Framework for Understanding User Attitudes and Behaviors Related to Smart Interactive Services. *Journal of Service Research*, 16(1), 3-20.
- Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500-521.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Zhu, F. X., Wymer Jr, W., & Chen, I. (2002). IT-based services and service quality in consumer banking. *International Journal of Service Industry Management*, 13(1), 69-90.