

Variables críticas de servicio entre sectores en el marco de la Unión Europea

JOSÉ IGNACIO RUFINO RUS
y CRISTÓBAL CASANUEVA ROCHAS
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Sevilla

Resumen: En este artículo se presentan los primeros resultados y conclusiones derivados de una investigación sobre calidad de servicio en banca, hospitales y transporte de mercancías por carretera en tres países comunitarios, financiada por la Comisión Europea (DG XIII). Previa información sobre los aspectos metodológicos y teóricos, se exponen las diferencias halladas entre los tres países con respecto a los criterios del modelo EFQM, las interrelaciones entre dichos criterios y el desempeño en materia de calidad, los factores explicativos de alta calidad de servicio, así como las diferencias encontradas entre organizaciones que operan con niveles altos y bajos de calidad.

Abstract: The main conclusions and results of a Service Quality research are presented in this paper. The study was financed by the European Commission (DG XIII), and focused on banks, hospitals and road goods transport sectors, and was developed in three state members of the EU. Firstly, information on methodological aspects and theoretical background is submitted. The second part of the paper reports about the differences between countries with respect to the European Quality Awards Model criteria, the interrelationships between the award criteria and quality performance, the key-indicators of high-quality performance, and the differences between high and low quality performers.

1. INTRODUCCIÓN, ASPECTOS METODOLÓGICOS Y OBJETIVOS

Los datos sobre la importancia del sector servicios en los países de nuestro entorno económico son categóricos: alrededor del 60% del valor añadido total de la Unión Europea provienen del sector terciario. Datos similares se obtienen en cuan-

to a empleo sectorial, y la tendencia de las cifras es creciente. La idea de que la innovación es una de las fuerzas fundamentales que conducen a asegurar la competitividad y el potencial empresarial a largo plazo es ampliamente compartida. La calidad en la gestión es, a su vez, reconocida como un factor crítico en cuanto a la innovación organizacional. Calidad puede definirse como «el conjunto de características de un producto o servicio que determinan su capacidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas (ISO 8402). Esta definición está estrechamente conectada al contexto citado en el cual la innovación requiere la síntesis entre las necesidades del mercado con las posibilidades tecnológicas y las capacidades productivas. El presente trabajo ilustra parcialmente los resultados de una investigación sobre calidad de servicio que ha sido desarrollado —dentro del proyecto SPRINT de la Comisión de la UE— por el instituto MERIT de Investigación sobre Innovación y Tecnología, perteneciente a la Universidad de Limburg (Maastricht, Holanda), conjuntamente con profesores del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla e investigadores de la UMIST de Manchester (Reino Unido). En cuanto a la metodología y objetivos, el estudio se enfoca en los sectores de banca, hospitales y transporte de mercancías por carretera, simultáneamente en España, Reino Unido y los Países Bajos utilizando una doble herramienta metodológica: el *mailing* de un amplio cuestionario y el estudio de casos de empresas consideradas excelentes. Ambas herramientas están fundamentalmente basadas en el modelo del Premio Europeo a la Calidad de la EFQM. El objetivo es identificar los parámetros clave que determinan la calidad de servicio y sus interrelaciones. El borrador final del informe de la investigación ha sido entregado a la Comisión recientemente. A continuación se analizan y exponen las conclusiones obtenidas para los tres sectores en cuestión.

2. ANTECEDENTES E INSTRUMENTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO

Al objeto de entender los mecanismos que conducen a una alta calidad de servicio necesitamos una herramienta que nos permita describir las piezas básicas del rompecabezas de la calidad. Una herramienta válida es la que se obtiene de computar las puntuaciones en el Premio Europeo a la Calidad. Este premio distingue nueve criterios (figura 1) que pueden agruparse en dos categorías: agentes y resultados. Las personas y los procesos son agentes causales que proporcionan ciertos resultados. Los resultados podemos identificarlos con *Qué* obtiene la organización, mientras que los agentes se refieren a *Cómo* se logran dichos resultados. O sea, satisfacción del cliente, del personal, efecto en la sociedad y resultados del negocio *a través de* liderazgo, dirección de la política y estrategia, gestión de personal y de los recursos y procesos.

La idea subyacente es que si se presta una atención continua a estas categorías gestionaremos con criterios de calidad total. Pero esta herramienta no explica cómo puede mejorarse el servicio prestado, dónde puede actuar, con qué ins-

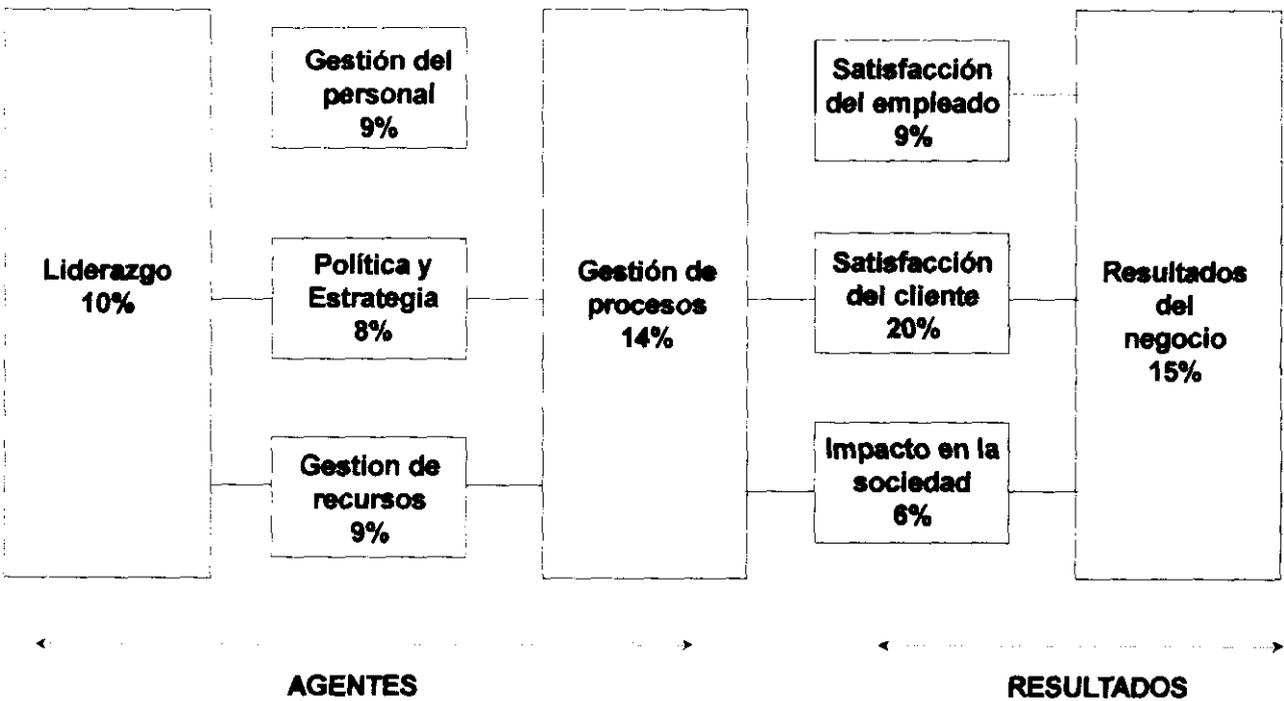


Figura 1. Modelo del Premio Europeo a la Calidad (EFQM).

trumentos. Si conseguimos combinar este modelo con otra herramienta que considere las relaciones causales entre procesos, tecnología, control, etc., con la satisfacción del cliente, tendremos un arma ambivalente. A partir de investigaciones de gran calado (PARASURAMAN *et al.*, 1985) se pueden identificar diez dimensiones o criterios a partir de los cuales los clientes evalúan la calidad del servicio recibido. Mediante el análisis factorial, las relaciones se reducen a cinco: (1) Aspectos tangibles, (2) Fiabilidad, (3) Servicialidad (o Capacidad de Respuesta), (4) Seguridad y (5) Empatía. En nuestro estudio, a estas dimensiones las calificamos de *aspectos de la calidad de servicio*, y son parte de los cuestionarios al desarrollar los apartados correspondientes a cada una de las categorías del modelo del Premio Europeo. En este modelo, al evaluar la calidad de servicio, un 20% de la puntuación total corresponde al criterio Satisfacción del cliente. La literatura en el campo de la calidad de servicio no coincide plenamente con este punto de vista, particularmente en sus consecuencias. Se tiende en general a prestar menos atención a las consecuencias organizacionales de la satisfacción del cliente como punto focal. Una herramienta más compleja (el modelo SERVMAN (Service Management, de Kunst y Lemmink, coautores de este estudio), recientemente desarrollada y probada a pequeña escala, se centra en cómo se gestionan las organizaciones de servicios y cómo puede ser mejorada la calidad con la que operan (figura 2). La herramienta de análisis concreta utilizada en el estudio está basada en este modelo. Este instrumento teórico incorpora los criterios del Premio Europeo al modelo SERVMAN, y en ella la conexión entre el servicio esperado y el percibido es el proceso mediante el cual se presta el servicio. Así, en nuestra herramienta, los nueve criterios de EFQM están conectados a los diferentes elementos y gaps del modelo SERVMAN. La figura muestra cómo todos los criterios del premio están contenidos en dicho modelo teórico. El valor añadido con respecto al modelo EFQM está en que en esta herramienta se contemplan interrelaciones que no son tenidas en cuenta en el modelo EFQM, así como tampoco los mecanismos subyacentes entre varios criterios, en particular los *agentes*, que conducen a una alta calidad (de servicios). Este modelo considera independientes a todas las categorías y sólo distingue entre *agentes* y *resultados*. Aunque en el modelo teórico que se propone en esta investigación las interrelaciones entre categorías están claras, faltan los resultados empíricos que las contrasten. Un objetivo de este estudio era identificar las posibles interrelaciones entre las categorías del modelo EFQM.

Índices de respuesta

Un total de 2.460 organizaciones de servicios recibieron el cuestionario: 1.114 en España, 493 en los Países Bajos y 853 en el Reino Unido. Se devolvieron 468 cuestionarios cumplimentados (19% de respuestas), de los cuales 464 estaban en condiciones de ser analizados. Los pobres índices de respuesta en nuestro país son atribuibles a las dificultades de obtención de bases de datos fiables en algún sector

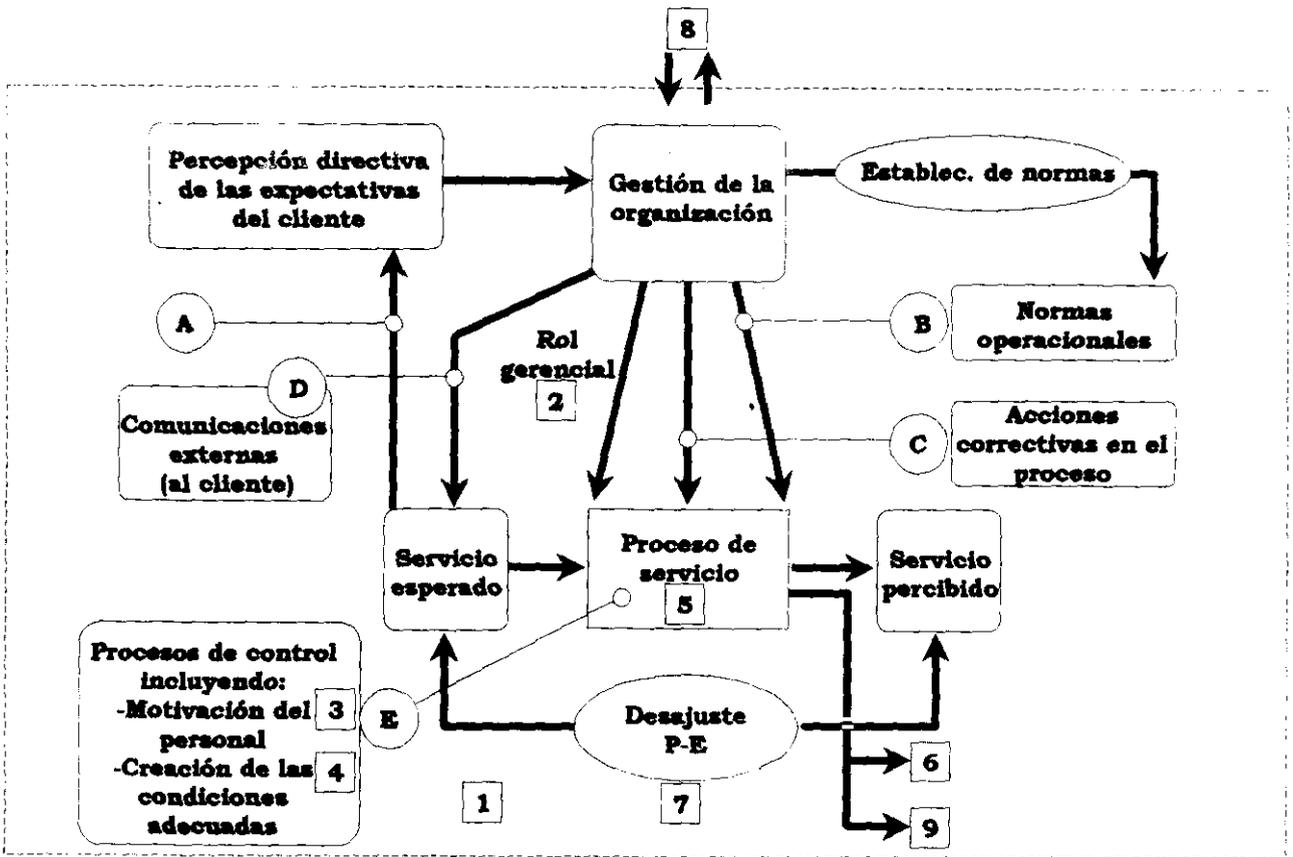


Figura 2. El modelo SERVMAN y los nueve criterios EFQM.

Tabla 1
Índices de respuesta por sectores y países

	<i>Países Bajos</i>	<i>España</i>	<i>Reino Unido</i>	<i>Total</i>
Hospitales	45%	11%	39%	27%
Transportes	24%	4%	12%	11%
Bancos	36%	8%	24%	20%
Totales	33%	8%	26%	19%

(como el de transportes), aunque conviene tener en cuenta que, desgraciadamente, los bajos índices de respuesta en investigación son moneda común en nuestro país. En la tabla 1 se exponen estos resultados.

Los porcentajes de respuesta más altos son de hospitales. En total, 850 hospitales recibieron un cuestionario, de los cuales fueron devueltos 227. Los datos equivalentes en transporte y banca fueron, respectivamente 921 y 105; y 689 y 136. El sector transporte fue el de más difícil trato: aunque la calidad de la gestión es un factor importante en el sector, muchas empresas rehusaron devolver el cuestionario.

Resumen de los resultados

En el sector hospitalario, la mayor parte de los cuestionarios eran cumplimentados por gerentes de departamentos de calidad o por directores generales. En el sector transportes, la mayoría eran cumplimentados por gerentes que trabajan en las oficinas centrales. Los puestos y departamentos de las personas que respondían al cuestionario en banca son variables, pero en su mayoría formaban parte de niveles altos de la gerencia.

La certificación ISO 9000 no es común en hospitales y bancos. Pocos de los que contestaron a estos dos sectores indicaron que tenían (o pretendían obtener) una certificación de registro ISO 9000. Por el contrario, el interés por esta certificación sí es común en transportes (la mayoría de las empresas de transporte tiene ya —o tiene la intención de tener próximamente— una certificación 9002). Como se menciona en el apartado «Resultados clave», esta tendencia tiene un fuerte impacto sobre la forma en que se enfoca la calidad en este sector.

Varios factores se demuestran importantes a la hora de iniciar actividades en materia de calidad para las organizaciones de servicio investigadas. En el sector hospitalario, el interés de la alta gerencia, la cada vez más fundamental orientación hacia el cliente y la mejora de la comunicación y la coordinación son los factores más importantes. En transportes, los más importantes son: interés de la alta gerencia, demanda de la clientela, competencia creciente, mejora de procesos y mejora del servicio. Los resultados en la banca son parecidos: interés de la alta gerencia, búsqueda de la fidelidad de la clientela, mejora de procesos y servicio. En general, una mezcla de factores externos e internos han impulsado a las orga-

nizaciones en este sentido, aunque el interés de la alta gerencia parece jugar un papel preponderante.

Resultados clave

El cómputo de los nueve criterios del modelo del premio ha sido tratado estadísticamente. Sólo en algunos casos se analizó a nivel de elemento. Los resultados se presentan por sector en los siguientes términos:

- Diferencias por países respecto a los criterios del premio.
- Interrelaciones entre los criterios del premio y el desempeño en cuanto a calidad.
- Factores clave para el alto desempeño en calidad.
- Diferencias entre empresas que operan con alta/baja calidad.

Los resultados generales son los que a continuación se exponen.

Sector hospitalario

Se encontraron diferencias significativas entre las puntuaciones medias de cada país a los criterios del premio. En el Reino Unido existen asimismo diferencias importantes entre hospitales privados y hospitales pertenecientes al Servicio Nacional de Salud: los hospitales privados puntúan de forma significativamente más alta en todos los criterios, salvo para dos factores: Efecto en la sociedad y Resultados del negocio. Asimismo, existen diferencias entre los países en los factores clave para un alto desempeño. En los Países Bajos, los factores clave son Satisfacción del cliente y Resultados del negocio. En España, dichos factores eran Satisfacción del empleado y Gestión del personal, mientras que en el Reino Unido eran Gestión de Recursos y Gestión del personal. No hay criterios ambiguos a la hora de explicar la calidad del desempeño de los hospitales. La conclusión es que los enfoques difieren de país a país. La parte del estudio relativa al estudio del caso concretos sustenta esta afirmación.

Sector transportes

No se han hallado diferencias entre países significativas con respecto a los criterios ni a los factores clave. La demanda del mercado con respecto a la obtención de la certificación ISO 9000 parece tener un impacto sustancial sobre la forma de enfocar la calidad en las empresas del sector. La Gestión de procesos aparece como el factor clave para el alto desempeño en la materia en todos los países. Este resultado está en consonancia con la hipótesis mencionada acerca de que la certi-

ficación ISO 9000, y por ende la Gestión de procesos, son un elemento importante en la mejora de la calidad de servicio dentro del sector de transporte de mercancías por carretera.

Sector bancario

En este sector o existen diferencias apreciables en las puntuaciones obtenidas en los tres países. Sin embargo, en relación a los factores clave que determinan un alto desempeño, se hallaron algunas diferencias, en concreto entre los Países Bajos y el Reino Unido. En los Países Bajos, Política y estrategia y Gestión del personal son los más conectados con el desempeño en calidad. A través de los tres países, los indicadores clave en la materia son Liderazgo y Gestión de recursos.

Un factor de análisis adicional se puso de manifiesto en la muestra de hospitales, lo cual fue posible debido al alto índice de respuestas y a la calidad de las respuestas obtenidas. Utilizando el análisis factorial, se pretendía poner de manifiesto las interrelaciones entre ciertos agentes y resultados. Dicho análisis condujo a identificar seis factores, agrupados de entre los nueve criterios originales del premio. Por ejemplo, Estrategia & Liderazgo; Satisfacción del empleado correlacionada con Procesos; Política de personal; Satisfacción del cliente (paciente) correlacionada con Procesos; Uso de la tecnología; Compromiso social. Los factores señalaban que existen correlaciones entre Liderazgo y Estrategia: es decir, las personas que contestan no discriminan entre ambos criterios. En segundo lugar, los procesos parecen ser subdivisibles. Por una parte, podemos distinguir los procesos relacionados con la Satisfacción del cliente (procesos externos) y, por otra, procesos relacionados con la Satisfacción del empleado (procesos internos). Un resultado llamativo es la importancia que se da al uso de la tecnología en los procesos de atención hospitalarios. Este parece ser un factor distintivo o autónomo (a diferencia del modelo del premio, en el que el uso de la tecnología es una parte de la Gestión de recursos). Análisis posteriores indicaron la importancia relativa o peso de cada factor desde la óptica de la calidad (véase figura 3).

La principal conclusión que podemos sacar es que otro modelo del desempeño en materia de calidad puede ser desarrollado ofreciendo explicación sobre los factores relevantes a la hora de evaluar la calidad del servicio hospitalario —que en algunos casos difieren considerablemente del modelo EFQM—, así como las ponderaciones de dichos factores.

Conclusiones

El objetivo del estudio que aquí se ha presentado era incrementar el conocimiento acerca de la calidad de la gestión de las organizaciones de servicio, mediante la aplicación de los criterios del modelo del EFQM, modificado par-

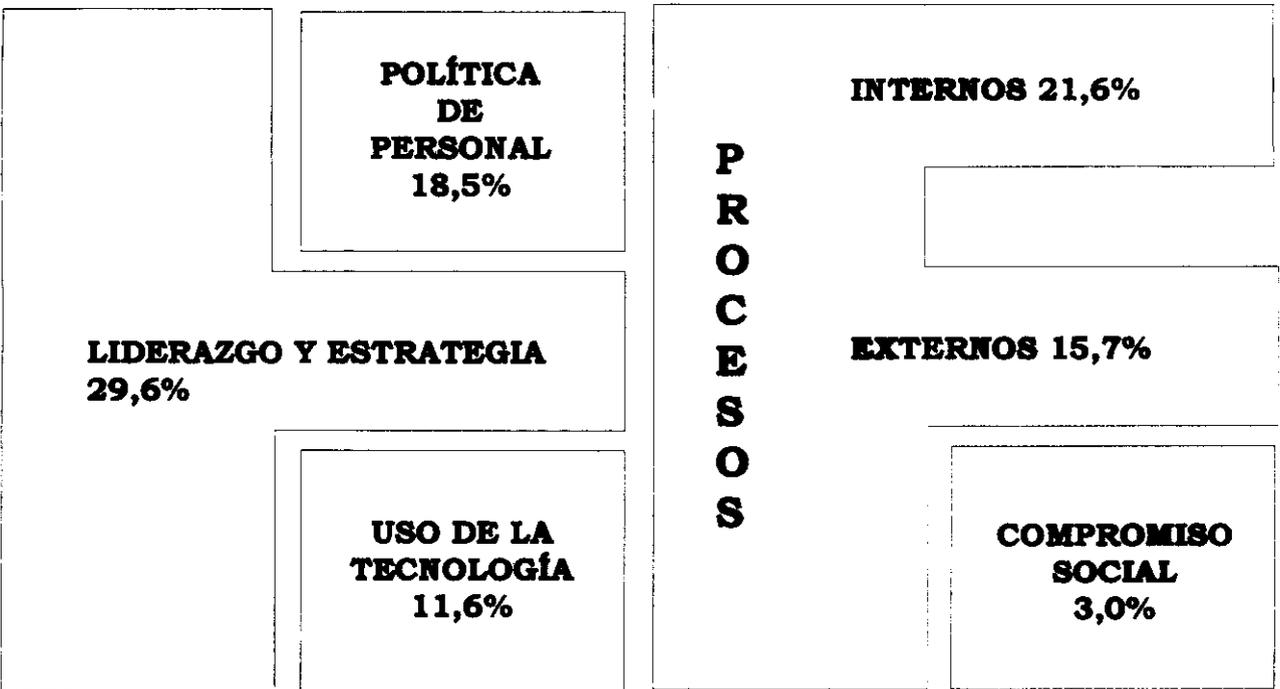


Figura 3. Los seis factores explicativos del desempeño en calidad (en %).

cialmente con aportaciones tendentes a obtener una visión más rica y global de la gestión de calidad de servicio. Recapitulemos los objetivos:

1. Identificar los factores clave —y sus interrelaciones— que explican un alto desempeño en organizaciones de servicio utilizando la herramienta de los premios de la EFQM.
2. Explorar la posibilidad (teórica y práctica) de desarrollar una base de datos longitudinal que contenga: características de las organizaciones de servicio, esfuerzos de mejora de la calidad y cifras concretas en Europa.

Las principales conclusiones obtenidas se mencionan a continuación, y están basadas en el modelo del estudio (figura 2).

Indicadores clave

Nuestro análisis por sectores muestra que los indicadores clave de una alta calidad de servicio difieren de sector a sector. En hospitales hay diferentes criterios explicativos de alto desempeño en cada país. Este resultado confirma lo que se puso de manifiesto en los estudios del caso y entrevistas. Los hospitales actúan en un entorno local, con muchos elementos implicados —variables en cada caso— de los cuales dependen (pacientes, aseguradoras, instituciones públicas, organizaciones profesionales, etc.). Corresponder a esos terceros implicados supone seguir rutas diversas hacia la mejora de la calidad. Era de esperar también que surgieran diferencias de país a país, e incluso dentro de un país, como el caso del Reino Unido, donde existen diferencias en los enfoques de hospitales públicos y privados.

En el sector transportes el alto desempeño se relaciona con un mayor énfasis en la Gestión de procesos. En la figura 2, éste es el criterio 5. Este resultado puede ser explicado por el hecho de que la certificación ISO 9000 juega un papel muy importante en este sector. No se observaron diferencias notables entre países en este sector altamente internacionalizado. Cabe mencionar aquí el hecho de que los muy bajos índices de respuesta obtenidos en este sector en España no permiten obtener conclusiones fiables, aunque la afirmación sobre la internacionalización sería dudosa en nuestro caso, dada la enorme atomización del sector en España.

Los bancos que puntuaron alto en términos globales (o sea, alto desempeño en materia de calidad), mostraron puntuaciones más altas en dos criterios de los del modelo EFQM: Liderazgo y Gestión de recursos. Por países, los resultados son algo diferentes. En España, no se pusieron de manifiesto variables explicativas suficientemente significativas. Sin embargo, en los Países Bajos aparecen como tales Política & Estrategia y Gestión del personal. En el Reino Unido, el indicador clave es Liderazgo. Por tanto, a nivel nacional, la Gestión de recursos ya no es una variable explicativa del alto desempeño. Se puede hipotetizar que la naturaleza de criterios (1, 2, 3 y 4 de la figura 2) que resultan estar ligados a alto desempeño en calidad puede ser explicada por el hecho de que muchos programas de calidad de

los bancos han empezado recientemente. Parece que esta etapa de desarrollo puede ser considerada como la de «sentar las bases» para la gestión de calidad, en las que probablemente dichos criterios cobren mayor relevancia. Los bancos, por ahora, se centran en influencias indirectas que puedan coadyuvar a la realización del objetivo último: conseguir el encuentro entre las experiencias y las expectativas de los clientes con respecto al servicio, tal como se muestra en la figura 2.

Como vemos, los factores clave varían entre los sectores. Sin embargo, dicha variación no es tanto causada por las características del sector como por la etapa del desarrollo de la gestión de la calidad en que se encuentra dicho sector. Si los criterios son todos aspectos relevantes y áreas relacionadas con el desempeño en materia de calidad, el modelo del Premio Europeo puede ser un instrumento útil para seguir la pista del desarrollo de la gestión de la calidad en diferentes sectores. No obstante, la panorámica más clara que hemos obtenido del sector de hospitales muestra que quizás deberíamos utilizar modelos alternativos. En este caso se ha deducido que el uso de la tecnología juega un papel muy importante y debería ser considerado un factor autónomo.

Interrelaciones

Para comprobar si los criterios están relacionados de alguna forma, o ver si existen pautas significativas, se decidió de nuevo partir de la distinción entre desempeño alto y bajo. El análisis se hizo por sectores. A partir de la comparación de las puntuaciones en los criterios EFQM de los hospitales con puntuaciones totales altas y bajas, se puso de manifiesto que todas las citadas puntuaciones de criterios eran significativamente diferentes en cada caso (altas y bajas puntuaciones). Esto implica que los esfuerzos por mejorar la calidad se reflejan en todos los aspectos y áreas de la organización. Obviamente, no puede darse el caso de que una organización tenga una puntuación alta en un criterio y quedarse muy baja en otras. Este resultado se confirmó en los otros dos sectores, transportes y banca. De manera que parecen existir claras interrelaciones.

Con base en nuestro modelo teórico, era particularmente interesante ver si se podía confirmar la relación entre los estándares operacionales (B en la figura 2) y el desempeño en calidad de servicio (gap A) en una serie de aspectos del servicio. En el sector hospitalario, las empresas de alto desempeño afirmaban tener mayor número de estándares y desempeñar mejor los aspectos de calidad de servicio seleccionados.

Debemos de tener presente que los aspectos del servicio tratados en el estudio son aspectos en los que no es común desarrollar estándares. Nuestra investigación ha puesto de manifiesto que las empresas de más alto desempeño sí han desarrollado ese tipo de estándares. El sector bancario arrojó el mismo resultado, confirmando así esta conclusión. En transportes, las empresas con desempeño alto sí tienen mayor número de estándares, puntuando también más alto en aspectos de servicio pero no de manera significativa. En este sector, el hecho de establecer

estándares puede que sea un objetivo en sí mismo, causado por la presión por obtener la certificación de calidad, pero sin enfocarse hacia deseos y requerimientos específicos de los clientes.

Base de datos longitudinal

El segundo objetivo básico de este estudio era investigar si era posible desarrollar una base de datos longitudinal. Esta tarea quizá resulta ser demasiado ambiciosa. Aunque el modelo EFQM es bastante informativo, y puede ser utilizado para saber acerca de los desarrollos en calidad de un sector, nuestro conocimiento acerca de las fuerzas que guían hacia la mejora de la calidad de servicio está todavía lejos de ser completo. El hecho de que dentro de un sector concreto (por ejemplo, los hospitales) no haya resultado difícil obtener un modelo explicativo alternativo que mejorara la visión del desempeño en calidad debería ponernos en guardia sobre el uso indiscriminado de un modelo general. En cualquier caso, el modelo europeo tiene ventajas claras en cuanto a su uso en pro de la promoción del desarrollo en materia de calidad de servicio: es claro, comprensible y relativamente completo.

BIBLIOGRAFÍA

- MAASTRICHT ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE ON INNOVATION AND TECHNOLOGY (MERIT) (1996): *Interrelationships between Key-parameters of Service Quality: executive summary and key findings*, European Commission (DG XIII), Bruselas.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V., y BERRY, L. (1985): «A conceptual model of Service Quality and its implications for future research», *Journal of Marketing*, vol. 49.
- RUFINO RUS, José Ignacio (1995): *Gestión de la calidad en las empresas de servicios*, Caja San Fernando de Sevilla y Jerez, Sevilla.