

12. La calidad percibida y las cartas de servicios

Las Dimensiones O Atributos Principales De La Calidad Percibida

La calidad percibida está relacionada con el conjunto de atributos o de servicios que componen una prestación y la evaluación que el receptor da a los mismos. La pregunta es cuáles deben ser los atributos o componentes del producto o servicio que tienen más peso a la hora de que el cliente lo perciba como de calidad. A continuación se recogen algunas tesis de interés.

Las investigaciones de A. Parasuraman, V. A. Zeithaml y L. L. Berry¹ pretendieron contestar a las siguientes preguntas: « ¿De qué forma evalúa un cliente, exactamente, la calidad de un servicio?», « ¿hace directamente una evaluación global o valora facetas específicas del servicio para llegar a una evaluación total?». En este último caso, « ¿cuáles son las diferentes facetas o dimensiones que utiliza para evaluar un servicio?», «esas dimensiones, ¿varían en función de los distintos servicios y los diferentes segmentos del mercado?». Si las expectativas de los clientes desempeñan un papel vital en la valoración de la calidad de un servicio, « ¿cuáles son los factores que dan forma e influyen en esas expectativas?».

Los investigadores citados llevaron a cabo un estudio exploratorio entre los consumidores. Para ello celebraron doce sesiones de grupo, seleccionaron cuatro sectores de servicios y constituyeron tres grupos para cada uno de ellos. Los sectores fueron: banca minorista; tarjetas de crédito; corredores de valores y mantenimiento de aparatos.

La composición de los grupos se fue modificando para dar cabida a un mayor número de opiniones y poder generalizar los resultados.

Las respuestas de los asistentes de los grupos permitieron detectar una serie de patrones subyacentes en sus respuestas, patrones que dieron una valiosa visión sobre cómo definen y evalúan los clientes la calidad de los servicios.

Estos patrones son los siguientes:

a) Definición de la calidad del servicio. Todos los grupos entrevistados apoyaron decididamente la noción de que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o superar las expectativas que el cliente tiene del servicio. Así, Parasuraman et al. definen la calidad del servicio como «la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones».

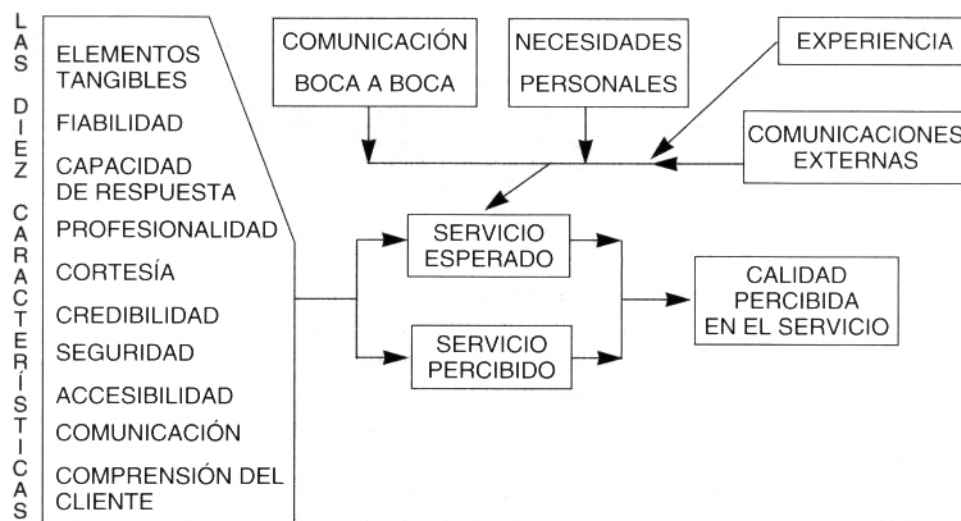
Los factores que influyen en las percepciones son:

- Lo que los usuarios escuchan de otros usuarios.
- Las necesidades personales de los clientes.
- La experiencia que han tenido con el uso de un servicio. La comunicación externa de los proveedores del servicio.

b) Dimensiones de la calidad del servicio. Se trata de los criterios que utilizan los clientes a la hora de evaluar la Calidad del Servicio. Se identifican los diez generales que siguen:

1. Elementos tangibles. Apariencia de instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de modo correcto y cuidadoso.
3. Capacidad de respuesta. Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
4. Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.
5. Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
6. Credibilidad. Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.
7. Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. Accesibilidad. Accesible y fácil de contactar.
9. Comunicación. Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.
10. Comprensión del cliente. Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Parasuraman et al. representan sus tesis en el modo que aparece en la Figura 12.1.



Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry.

Figura 12.1. Dimensiones de la calidad del servicio.

La segunda parte de la investigación consistió en el desarrollo del denominado sistema SERVQUAL, basado en el estudio de los usuarios de cinco diferentes sectores de servicios: reparación y mantenimiento de aparatos; banca minorista; llamadas de larga distancia; corredores de valores y tarjetas de crédito. El sistema permite la medida de la calidad percibida en una organización específica en base a las características de la calidad del servicio señaladas anteriormente.

Autor. Andrés Muñoz Machado

Zeithaml, Parasuraman y Berry también hicieron un análisis de los factores que influyen en la falta de calidad de los servicios, señalando los siguientes:

- Deficiencia 1. Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- Deficiencia 2. Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- Deficiencia 3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- Deficiencia 4. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- Deficiencia 5. La percibida por los clientes en la calidad de los servicios, como agregación de las cuatro deficiencias anteriores.

La Figura 12.2 muestra, de un lado, los factores que mas influyen en la aparición o atenuación de cada una de estas deficiencias y, de otro, los atributos que mas inciden en la percepción de la calidad por parte del usuario. Estos últimos son:

- Los elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, personales y materiales de comunicación.
- La fiabilidad. Habilidad para realizar el servicio de modo fiel a lo prescrito.
- La capacidad de respuesta. Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- La seguridad. Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- La empatía. Atención individualizada que se ofrece al usuario del servicio.

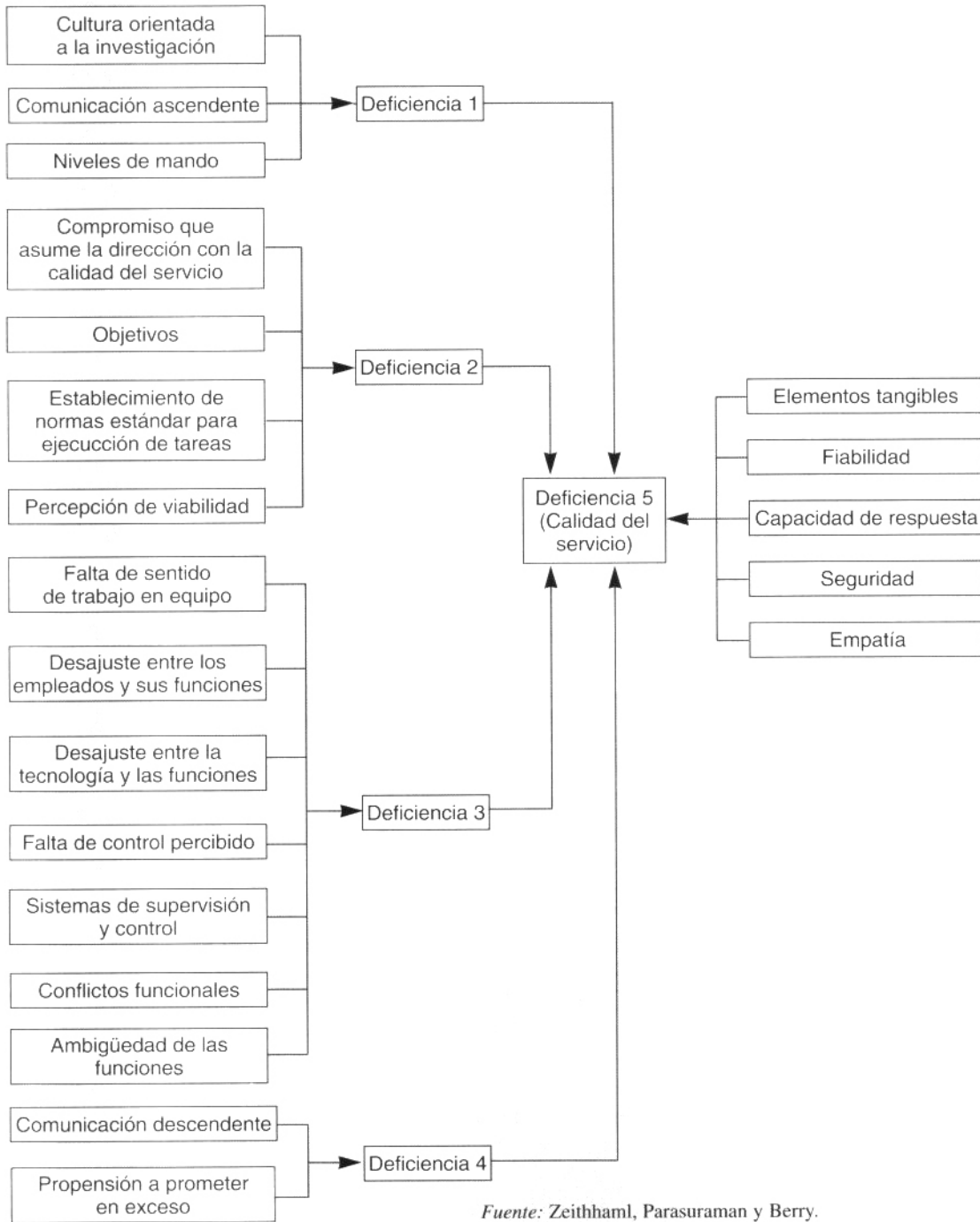


Figura 12.2. Los atributos de la calidad percibida.

Autor. Andrés Muñoz Machado

Los resultados de Parasuraman et al. han sido objeto de diversas críticas. Se ha llegado, incluso, a proponer el modelo SERVPERF² como alternativa al modelo SERVQUAL. Estas críticas se centran en la utilidad y poder explicativo de las expectativas, y en el modo en que han de introducirse a la hora de cuantificar la calidad del servicio.

El problema reside en que suele admitirse que la medida de las expectativas la basan los ciudadanos/contribuyentes en alguno de los dos siguientes niveles estándar:

- a) El servicio deseado, entendido como lo que los ciudadanos/contribuyentes creen que puede ser la prestación. Es el nivel de servicio que el cliente espera recibir.
- b) El servicio adecuado, entendido como el nivel mínimo de las prestaciones que los ciudadanos/contribuyentes están dispuestos a aceptar como suficiente. El nivel que se acepta depende de las alternativas disponibles.

Entre el servicio deseado y el servicio adecuado existe una zona de tolerancia que representa el intervalo que el ciudadano/contribuyente considera como satisfactorio. Puede, así, hablarse de la diferencia entre el servicio deseado y el servicio percibido como medida de la superioridad del servicio y la diferencia entre el servicio percibido y el servicio adecuado, como medida de la adecuación del servicio. El intervalo de tolerancia, en el que el ciudadano/contribuyente considera el servicio como satisfactorio, varía de un ciudadano/contribuyente a otro, e incluso en un mismo ciudadano/contribuyente a lo largo del tiempo.

El debate entre los distintos autores trata de determinar si es preferible medir la diferencia entre la expectativa y la percepción del ciudadano como hacen Parasuraman et al. para establecer su escala SERVQUAL; o si, por el contrario, es preferible emplear una medida directa en la que los ciudadanos/contribuyentes valoran, para cada atributo y/o dimensión de la calidad, el grado en que su percepción es inferior, similar o superior al servicio deseado o al servicio adecuado, como hacen los partidarios de la escala SERVPERF.

Las medidas realizadas en algunos sectores empleando una y otra escala parecen arrojar valores muy cercanos y, en cualquier caso, ambos permiten describir, con notorio acierto, las características de la calidad.

Tony Bovaird³ cita los trabajos de Zeithaml et al., 1990, y señala que las características propuestas por estos autores son difíciles de distinguir estadísticamente.

TABLA 12.1 Atributos de calidad según Fitzgerald	
1. Calidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none">- Fiabilidad.- Sensibilidad.- Estética/apariencia.- Pulcritud/buen orden.- Confort.- Amabilidad.- Comunicación.

	<ul style="list-style-type: none">- Cortesía.- Competencia.- Acceso.- Capacidad.- Seguridad.
2. Flexibilidad.	<ul style="list-style-type: none">- Flexibilidad de volumen.- Flexibilidad de velocidad.- Flexibilidad de entrega.- Flexibilidad de especificación.
3. Utilización de recursos.	<ul style="list-style-type: none">- Productividad.- Eficiencia.
4. Innovación.	<ul style="list-style-type: none">- Realización del proceso de innovación.- Realización de las innovaciones individuales.

Fuente: Fitzgerald

Para Tony Bovaird, un método de evaluar la calidad es midiendo los factores críticos de éxito propuestos por Fitzgerald et al.⁴, y que, según este mismo autor, pueden agruparse en cuatro grandes apartados (Tabla 12.1).

El Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos español se inclinó por el modelo de Stake⁵ especialmente aplicable a la calidad derivada de los procesos, y que consiste en:

- Descripción de la base lógica del servicio a través de los procesos.
- Diseño de indicadores funcionales de los procesos.
- Introducción de las dimensiones y atributos de la calidad en los indicadores.
- Comparación temporal o con otros servicios, estándares y objetivos de referencia.

A pesar de la diversidad de los servicios públicos se estimó que existen ciertos patrones comunes que influían en la percepción de la calidad por parte del ciudadano. Estos patrones parece que eran los que se ponían de manifiesto tanto en los trabajos del Comité de Gestión Pública de la OCDE como en los estudios del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) de España. Los resultados de estudios llevados a cabo por este último, en 1992, revelan que el ciudadano da gran importancia (más de 8 puntos en una escala de 0 a 10) a los atributos de calidad relacionados con los factores de comunicación e interacción (trato, información, facilidad de acceso, transparencia); de profesionalidad y competencia (precisión, simplicidad, gestiones no frustradas); factores de tipo operativo (agilidad en los trámites, tiempos de espera y resolución).

A conclusiones parecidas llegan los trabajos del Comité de Gestión Pública de la OCDE, que aconsejan encuadrar los atributos de calidad en tres dimensiones:

- La accesibilidad y disponibilidad del servicio.
- El grado de acierto y precisión en las resoluciones administrativas.
- La gestión del servicio en tiempo oportuno.

Estas consideraciones justifican que el Observatorio de la Calidad español haya tomado las siguientes dimensiones como de «calidad objetiva»:

1. Receptividad. Trata de valorar los aspectos del Servicio Público que tienen que ver con la calidad de la interacción directa entre el ciudadano y la Administración que presta el servicio.

Se integran aquí tres subdimensiones:

- La accesibilidad, tanto geográfica y física como psicológica.
- La transparencia, entendida como acceso a la información precisa sobre las prestaciones, posibilidades de consulta de los usuarios, capacidad de identificación de los funcionarios, acceso a los documentos administrativos, publicidad de objetivos y resultados de gestión del servicio.
- Trato, entendido como las condiciones físicas de atención al público, las esperas en ventanilla, hasta la amabilidad y eficacia funcional en la relación directa.

2. Calidad técnica. Que pretende valorar:

- Las características intrínsecas y específicas del servicio o producto prestado.
- Los costes de no-calidad, medidos a través de la existencia de errores, quejas, recursos y otros.

3. Actividad. Que pretende medir:

- Todo lo que tiene que ver con la agilidad y eficacia de los servicios administrativos (tramitación de plazos, flexibilidad organizativa para atender variaciones de la demanda).
- Todo lo que son los resultados del proceso anterior que influyen en el nivel de calidad, tanto en términos de output (cantidad de producto ofrecido, población atendida y otros), como, cuando sea posible, en términos de out-come (efectos sociales conseguidos mediante la prestación del servicio).

Zeithaml, Parasuraman y Berry	Observatorio calidad	L. Fitzgerald
- Elementos tangibles. - Fiabilidad. - Capacidad de respuesta. - Seguridad. - Empatía	Receptividad - Transparencia. - Trato. Calidad técnica - Características intrínsecas y específicas del servicio o producto prestado. Actividad - Actividad y eficacia en la prestación. - Efectos sociales y amplitud de la prestación.	- Calidad del servicio. - Utilización de recursos. - Innovación.

Fuente: Elaboración propia.

Una comparación entre las tres posturas comentadas es la que se indica en la Tabla 12.2.

Las Cartas De Servicios Al Ciudadano

El conocimiento de las dimensiones de la calidad percibida y la posibilidad de su medida tiene un enorme interés. No obstante, la relación de la Administración Pública con los ciudadanos/contribuyentes tiene aspectos que la distinguen notoriamente de la relación de una empresa mercantil con sus clientes.

Una empresa mercantil trata de conocer lo que su cliente potencial desea, de manera que, al ofrecérselo, éste lo adquiera. El cliente puede o no adquirir el bien o puede adquirirlo de otra empresa. Las administraciones públicas son, en muchos casos, las únicas prestadoras de un determinado servicio, estando limitadas para ello por sus disponibilidades presupuestarias. No puede en la mayoría de las ocasiones atender lo que cada ciudadano desea, porque, al hacerlo, sobrepasarían en mucho sus posibilidades financieras. A esta dificultad se une otra de gran relieve. Algunos servicios de las administraciones públicas no son deseados por el ciudadano al que van dirigidos: sin embargo, las administraciones públicas han de prestarlos. Puede ser el caso del servicio de Policía, o del Penitenciario, o de la prevención de las drogo-dependencias.

TABLA 12.3 ¿Qué contiene una carta de servicios?

El contenido básico de las cartas de servicios al ciudadano es:

- ✓ Relación de los servicios que presta al ciudadano una determinada unidad, indicando una breve descripción de los mismos.
- ✓ Información básica sobre la unidad que presta los servicios: fines y ubicación de las dependencias.
- ✓ Horario de atención al ciudadano.
- ✓ Plazos previstos de tramitación.
- ✓ Mecanismos de comunicación con el ciudadano.
- ✓ Normativa aplicable a los principales procedimientos.
- ✓ Acceso al Sistema de Reclamaciones y Sugerencias.
- ✓ Modalidades de participación de los ciudadanos.
- ✓ Fijación de objetivos, indicadores y estándares que suponen un compromiso con el ciudadanos a través de parámetros relevantes:
 - Receptividad (accesibilidad, transparencia, atención,...).
 - Calidad técnica (acierto, precisión, ausencia de errores,...).
 - Actividad (Tiempos de respuesta, extensión de la oferta, flexibilidad,...).

Fuente: Las cartas de servicios y los premios anuales a la excelencia y la calidad del servicio público en la comunidad de Madrid

La Administración Pública ha de evitar que el ciudadano se forme expectativas muy exageradas o muy débiles de lo que puede ofrecer. De ahí que las autoridades de diferentes países hayan adoptado una solución que va extendiéndose a los más diversos servicios y organismos públicos.

Autor. Andrés Muñoz Machado

Esta solución es la carta de servicios al ciudadano, que recoge los componentes del servicio que el organismo correspondiente está dispuesto a prestar. Este proceder está más cerca de la calidad producida que de la calidad percibida, aunque la intención de mejora continua trata de acercar una y otra todo lo que sea posible. En este sentido, las dimensiones de la calidad percibida, comentadas en el párrafo anterior tienen gran importancia a la hora de diseñar servicios públicos.

La Carta de Servicios fue publicada, al parecer, por primera vez en el Reino Unido e imitada por otras administraciones públicas. Tiene las siguientes finalidades:

- Mejorar la calidad en todos los servicios públicos.
- Aumentar las opciones del público.
- Asegurar que todo el mundo conoce el tipo de servicio.
- Asegurar que todos los ciudadanos saben lo que han de hacer si algo va mal.

La normativa de la carta recoge los principios a seguir cuando se trata de establecer las pautas de actuación que pueden esperarse del sector público. Son las siguientes:

- Publicación de las normas del servicio que el cliente puede esperar razonablemente y de la actuación respecto a esas normas.
- Evidencia de que la opinión de aquellos que reciben el servicio se ha tenido en cuenta al fijar las normas.
- Información clara sobre la gama de servicios prestados.
- Prestación al cliente de un servicio eficaz y de bajo coste, por funcionarios que estarán dispuestos a identificarse por su nombre.
- Procedimientos de canalización de quejas y de revisión independiente.
- Evaluación independiente de la actuación respecto a las normas y compromiso de ofrecer valor equivalente del gasto.

Ejemplos de este tipo de Cartas pueden ser la de «Derechos de los Ciudadanos ante la Administración», de la Comunidad de Madrid, y la redactada por Renfe para su «Servicio de Cercanías» (Tablas 12.4 y 12.5).

TABLA 12.4 Carta de Derechos del Ciudadano
DERECHOS DE LOS CIUDADANOS ANTE LA ADMINISTRACIÓN
- Derecho a obtener informaciones claras, veraces y completas sobre las actividades desarrolladas por la Comunidad de Madrid.
- Derecho a ser asesorado sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus actuaciones ante la Administración.
- Derecho a ser tratado con el máximo respeto y deferencia por las autoridades y por el personal al servicio de la Comunidad de Madrid.
- Derecho a conocer el estado de tramitación de los procedimientos administrativos en que tenga la condición de interesado y a obtener copias de los documentos contenidos en ellos.
- Derechos a identificar a las autoridades y personal que tramiten los procedimientos y a exigir responsabilidades a los mismos cuando legalmente corresponda.

- Derecho a obtener copia sellada de los documentos que presente y a no presentar documentos no exigibles de acuerdo con la ley o que ya obren en poder de la Administración actuante.
- Derecho a acceder a los registros y archivos públicos con las limitaciones legalmente establecidas.
- Derecho a presentar alegaciones en los procedimientos en los que tenga la condición de interesado, que deberán ser tenidas en cuenta por la Administración al dictar la resolución.
- Derecho a que la Administración dicte resolución expresa ante sus peticiones, solicitudes o denuncias.
- Derecho a presentar quejas por la omisión de trámites o retrasos en los procedimientos en los que sea interesado y a reclamar ante cualquier desatención o anomalía en el funcionamiento de los servicios de la Comunidad de Madrid.

Fuente: Derechos de los ciudadanos ante la Administración. Oficina de Atención al Ciudadano. Comunidad de Madrid (1996).

TABLA 12.5 Carta del Servicio de Cercanías⁶

EL COMPROMISO DE CERCANÍAS

- En los últimos años se han producido importante, mejoras en cercanías:
 - Mejoras en estaciones.
 - Mejoras en trenes.
 - Mejoras en el servicio.
- Cada día más de 4000 profesionales y casi 600 trenes, entre los más modernos de Europa se ponen en marcha para ofrecer el mejor servicio.
- Y deseamos seguir en esta línea, acercándonos a Vd. para atender sus necesidades de transporte.
- Por eso, ahora queremos recordarles algunos de los derechos que Vd. tiene cuando utiliza el Servicio de Cercanías.
- Para continuar avanzando en nuestro compromiso.

DERECHOS DEL CLIENTE

1. A un medio de transporte puntual. El 96% de nuestros trenes llegan puntualmente. Trabajamos para conseguir el 100%.
2. A una frecuencia adecuada. En las líneas y períodos del día en que se produce una mayor demanda de viajeros incrementamos el número de trenes.
3. A un medio de transporte cómodo. Estamos dotando a nuestros trenes de equipos para hacer su viaje más cómodo y agradable, por esta razón los estamos climatizando y dotando de un interior más amplio y confortable.
4. A disponer de distintos billetes y abonos de transporte. Ponemos a su disposición distintos tipos de billetes y abonos de transporte para que Vd. encuentre el que mejor se adapta a su forma de viajar y a su frecuencia de viaje.
5. A encontrar trenes y estaciones limpias. Todos los trenes son sometidos diariamente a un proceso de revisión y limpieza en las estaciones. Nuestros equipos de mantenimiento trabajan constantemente para conservar en perfectas condiciones estaciones y recintos.

6. Disponer de toda la información sobre el servicio. Periódicamente publicamos folletos para informarles de tarifas y horarios de todos los trayectos. Estamos instalando pantallas electrónicas y megafonía para comunicarles las incidencias que surjan.

7. Poder reclamar y recibir la respuesta adecuada. Disponemos de un servicio que responderá en el más breve plazo de tiempo a sus reclamaciones. En Cercanías consideramos la reclamación como una oportunidad de mejorar nuestro servicio porque sabemos que aún podemos más.

Fuente: RENFE-Unidad de negocio de cercanías.

¿Cómo Medir?, ¿Qué Índices Utilizar?

Los directivos de una organización deben pactar al mismo tiempo los objetivos y los modos de verificarlos.

La comprobación continua del cumplimiento de los objetivos y su reconsideración es una parte esencial del proceso de mejora continua.

Las comprobaciones del cumplimiento de un objetivo se facilitan cuando:

- a) Sea expresable mediante una escala cuantitativa o cualitativa.
- b) Se haya establecido un valor numérico para el mismo o un punto en alguna escala cualitativa.
- c) Se posea algún instrumento, en sentido amplio, que permita medir el resultado.
- d) Exista posibilidad de comparar el resultado obtenido con el que se había propuesto como óptimo.

La medición del cumplimiento de los objetivos puede llevarse a cabo mediante el empleo de sensores.

Un sensor⁷ es un:

- a) Método o instrumento mediante el que puede llevarse a cabo la evaluación del cumplimiento de un objetivo, expresando los resultados mediante números.
- b) Dispositivo especializado de percepción, diseñado de modo que le sea posible detectar la presencia e intensidad de ciertos fenómenos y tenga capacidad de convertir el conocimiento detectado en «información».
- c) Dispositivo capaz de detectar la intensidad de los fenómenos para los que se ha diseñado.

Ejemplos de sensores pueden ser los indicados en la Tabla 12.6. Los sensores o dispositivos de medida permitirán:

- La evaluación de los resultados de la percepción sobre una escala de medida.
- El registro de datos que permita su proceso.
- La detección precoz de los problemas futuros.
- La evaluación de la capacidad del proceso.

Características de calidad	Sensor	Unidades de medida
- Amabilidad de trato.	- Encuesta.	- Escala 0-7.
- Tiempo de respuesta.	- Reloj.	- Minutos.
- Salud personal.	- Reconocimiento médico.	- Clasificación de Roser ⁸ .
- Alojamiento.	- Lista de comprobación.	- Tanto por ciento de coincidencia con los requisitos de la lista.

Fuente: J. Juran y elaboración propia.

Los sensores deben cumplir las siguientes características:

- Precisión. Deben reproducir los resultados cuando se repite el ensayo.
- Exactitud. Acuerdo entre sus evaluaciones y el valor «verdadero».
- Mantenimiento. Conservar sus propiedades a lo largo del tiempo.

El despliegue de objetivos de calidad, que se ha descrito anteriormente permite la asignación de los objetivos de calidad a personas o grupos situados en distintos puntos de la organización o en distintos niveles jerárquicos. El responsable o responsables han de poder tomar decisiones en relación con los objetivos de que responden. Para ello es necesario medir el grado de cumplimiento en los distintos niveles de la organización. Así, el resultado de la medida del sensor se compara con el valor óptimo de un índice, y en caso de desviación, se toman las medidas de mejora oportunas.

Se emplea la pirámide de unidades de medida, que aparece en la Figura 12.3. Una unidad de medida debe cumplir los siguientes requisitos:

- Dar una base común para tomar decisiones.
- Ser comparable.
- Tener amplia aplicación.
- Ser susceptible de ser interpretada con uniformidad.
- Ser económica de aplicar.
- Ser compatible con los diseños de los servicios existentes.

Lo que se ha expuesto hasta aquí viene a ser el método seguido para medir la calidad por el Observatorio de Calidad de los Servicios Públicos, creado por el Ministerio de Administraciones Públicas, y que publicó su primer informe, sobre la situación de la calidad en los mismos, en 1993. Dicho informe contiene, incluso, el intento de establecer un índice global de calidad de los servicios públicos, como resumen o compendio de los índices que elaboran cada uno de ellos, como resultado de las mediciones que en las mismas se realizan.



Fuente: J. Juran y elaboración propia.

Figura 12.3. Pirámide de unidades de medida.

El Observatorio de Calidad decidió la evaluación de la calidad, estableciendo los correspondientes índices y sus valores óptimos (Tabla 13.1) en los siguientes servicios:

- Correos.
- Tramitación del Documento Nacional de identidad.
- Jefatura Nacional de Tráfico.
- Educación.
- Gestión Tributaria.
- Pensiones.
- Sanidad.
- Servicios Sociales.
- Teléfonos.
- Registros.

El caso del Servicio de Correos y Telégrafos puede servir de ejemplo. En España se creó, por la Ley 31/1990, el Organismo Autónomo de Correos y Telégrafos (OACT), con carácter comercial. El organismo quedó adscrito al Ministerio de Fomento, asignándole los siguientes cometidos:

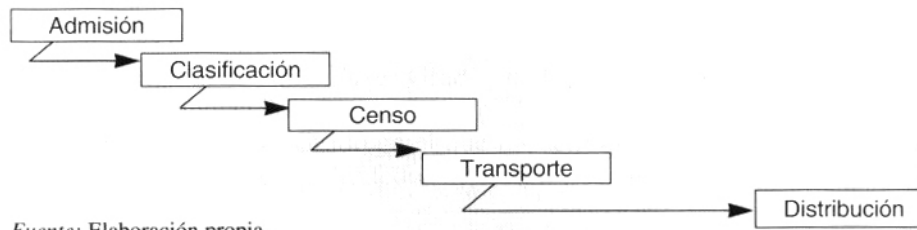
a) Servicios de Tráfico:

1. Servicios Postales, que tiene como objetivo la administración, curso y entrega de la correspondencia y paquetería, tanto nacional como internacional.

2. Servicios de Telégrafos, cuyo objetivo principal es la admisión, transmisión y entrega de mensajes (telegramas y radiotelegramas), así como télex, fonotex y burofax.

b) Servicios bancarios, cuyo objetivo principal son las guías nacional e internacional y los productos bancarios de la Caja Postal.

c) Servicios mixtos, cuyo objetivo son servicios combinados de tráfico postal con un servicio bancario.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12.4. Proceso del servicio postal.

En lo que sigue se hace referencia sólo a los servicios postales. La OACT, al igual que la mayoría de los organismos similares de la Unión Europea⁹, ha fijado objetivos en relación a la calidad de sus servicios. El proceso del servicio postal en estos organismos tiene las etapas que se indican en la Figura 12.4. Los objetivos de calidad se centran en:

a) Los plazos de entrega, que se fijan según el tipo de flujo que se considera. Así:

- Flujo urbano nacional. D + 1 (1 día siguiente al de la entrega).
- Flujo provincial nacional y flujo urgente. D + 2 (2 días siguientes al de la entrega).
- Flujo interprovincial nacional. D + 3 (3 días siguientes al de la entrega).
- Flujo internacional. D + 3 o D + 5 (3 a 5 días siguientes al de la entrega).

b) La eliminación de las «colas», nombre que reciben los productos postales que no se han entregado en la fecha debida.

c) Disminución del número de quejas y reclamaciones de los clientes. Existe un teléfono que pueden emplear los clientes, obligándose la OACT a contestar todas las demandas.

TABLA 12.7. Servicios prestados por las administraciones postales: objetivos y rendimiento (1988/1989)

Estados miembros	Objetivo (%)	Resultados obtenidos según las administraciones postales (%)	Resultados obtenidos por estudios independientes ¹
Bélgica	90	83	68
Dinamarca ²	97	97	N/a
Alemania	90	91	81
Grecia	90	44	N/a
España ³	100	80	38
Francia	81	78	70
Irlanda	90	90	84
Italia	90	55	17
Luxemburgo	100	97	N/a
Países Bajos	94	93	93
Portugal	92	85	N/a
Reino Unido ²	90	80	80

Notas:

¹ Los resultados independientes se obtuvieron principalmente de organizaciones nacionales de consumidores. Se han empleado también datos de un estudio realizado por Research International. No se dispone de datos de organizaciones independientes para Dinamarca, Grecia, Luxemburgo o Portugal.

² El cuadro muestra el rendimiento del servicio de cartas (cartas de primera clase en Dinamarca y Reino Unido).

³ En el caso de España, el objetivo se fija en dos días laborables después del envío. Todos los demás objetivos son de distribución al día siguiente.

Fuente: CCE de fuentes diversas.

TABLA 12.8. La «cola» de calidad (1988/1989)

Estados miembros	Día + 1 (%)	Día + 2 (%)	Día + 5 (%)
Bélgica	23,5	3,5	0,2
Dinamarca	3,0	0,5	•
Alemania	10,0	•	•
Grecia	56,0	20,0	N/a
España ¹	44,0	15,0	22,6
Francia	23,5	6,5	•
Irlanda	15,0	1,0	•
Italia	83,0	63,3	18,8
Luxemburgo	1,0	•	•
Países Bajos	4,0	•	•
Portugal	20,0	4,0	•
Reino Unido	23,5	6,0	•

• = inapreciable; N/a, cifra no disponible.

¹ Las cifras correspondientes a España que se encuentran en las dos primeras columnas son las cifras oficiales publicadas, y las de la tercera columna son las proporcionadas por una organización de consumidores. Esta última ha obtenido cifras del 96,5 % no distribuido en D+2.

Fuente: CCE de fuentes diversas.

TABLA 12.9. Tiempo medio de distribución (días) de las cartas ordinarias en la Comunidad Europea (1990)

	País de destino											Media desde
	B	DK	AL	E	F	IRL	I	NL	P	RU		
País de origen	B	–	2,1	2,6	3,0	2,2	3,7	3,1	2,0	4,6	2,4	2,9
	DK	2,1	–	3,8	4,2	3,8	4,1	5,3	2,7	4,6	3,0	3,7
	AL	2,6	2,6	–	3,2	2,7	4,8	5,1	2,1	4,3	3,0	3,4
	E	3,5	3,3	4,8	–	4,2	4,2	7,9	4,1	4,4	5,7	4,7
	F	3,0	3,8	3,2	4,8	–	4,8	5,0	2,7	4,6	4,0	4,0
	IRL	3,0	2,9	4,6	4,8	4,5	–	9,2	3,3	4,0	2,1	4,3
	I	4,5	4,1	5,4	6,3	6,5	5,6	–	5,1	5,0	5,1	5,3
	NL	2,8	2,1	2,2	3,0	3,0	4,1	7,1	–	4,5	3,9	3,6
	P	3,4	3,0	4,4	3,6	3,6	4,2	8,0	4,1	–	3,9	4,2
	RU	2,7	3,2	4,6	4,3	3,8	2,7	4,4	2,8	4,0	–	3,6
	Media A		3,1	3,0	4,0	4,1	3,8	4,2	6,1	3,2	4,4	3,7

Fuente: BEUC.

TABLA 12.10. Programa de evaluación de la calidad ambiental urbana

En un análisis de la calidad ambiental urbana percibida se obtuvieron 221 respuestas a un formulario con 66 apartados. Se llevó a cabo un análisis factorial de los resultados y se llegó a la conclusión de que los 19 factores que se citan a continuación explicaban el 70,3 % de la varianza. Los autores concluyeron «que la satisfacción del usuario con un ambiente concreto contribuye a la definición de la calidad existente en ese ambiente, constituyendo así una medida general fundamental en aspectos de calidad, cuyos indicadores nos permiten observar patrones concretos para un barrio o área determinada».

1. Evolución estética.
2. Características de los vecinos.
3. Servicios.
4. Evolución afectiva.
5. Barrio ideal.
6. Ruido del tráfico rodado.
7. Contaminación del aire.
8. Ruido procedente de los vecinos.
9. Inseguridad percibida.
10. Ruido de gente en la calle.
11. Limpieza y mantenimiento del barrio.
12. Sentimiento general de potencia y ciudadanía.
13. Importancia de un entorno sociolaboral próximo.
14. Privacidad percibida por extraños.
15. Importancia de zonas de aparcamiento regulado, zonas verdes y zonas de paseo.
16. Privacidad potenciada por conocidos.
17. Ruido de actividades laborales en el exterior.
18. Sentimiento general de seguridad y protección.
19. Centro. Periferia.

Otras referencias que se utilizaron: Carp, FM. Carp (1982b): Perceived environmental quality of neighbourhood: development of assessment scales and their relation to age and gender. *Journal of Environmental Psychology*.

Fuente: García R, Sabucedo JM, Arce C. *Evaluación de la calidad ambiental urbana*. Universidades de La Coruña y Santiago de Compostela.

Las Tablas 12.7, 12.8 y 12.9 muestran diversos resultados obtenidos para la calidad del flujo en los países de la Unión Europea.

La medición de los plazos se lleva a cabo en España mediante cartas tests. Los países de la Unión Europea emplean los siguientes recorridos para efectuar las mediciones:

- a) Desde el punto en que la correspondencia recogida llega a la oficina de clasificación hasta el punto en el que se prepara para su distribución en la oficina de llegada.
- b) Desde el punto en que la correspondencia recogida llega a la oficina de clasificación hasta el punto en que se recibe en la oficina de distribución, antes de preparar la misma.
- c) Desde el momento en que el usuario envía la correspondencia hasta que ésta llega al punto final de la distribución.

d) La amplitud total del proceso, tal como lo percibe el usuario.

Las diferencias, según se emplee uno u otro sistema de medición, pueden ser importantes. Puede señalarse, por ejemplo, que para muchos usuarios el proceso se inicia con la adquisición del sello, y para otros es extraordinariamente importante el horario de reparto.

Notas

1. Zeithaml VA, Parasuraman A, Berry LL. Calidad total en la gestión de servicios. Madrid: Edit. Díaz de Santos. 1992.
- 2 Cronon JJ, Jr. Taylor SA. Measuring Service Quality: A Reexamination and extension. Rev. Journal of Marketing. Vol. 56. Julio 1992.
 - Kenneth Teas R. Expectations, performance evaluation and consumer perception of quality. Journal of Marketing. Vol. 57. oct. 1993.
 - Vázquez Cesillas R, Rodríguez del Bosque J., Ruiz Vega A. Calidad del servicio de las empresas detallistas: Análisis de expectativas y percepciones. Rec. ICE, nº 755, julio 1996.
- 3 Bovaird T. TQM and performance indicators in the public sector: an international perspective. Public Sector Management Research Center, Aston Business School. Birmigham (RU), 1994.
- 4 Fitzgerald L, Johnston R, Brignall S, Silvestre R, Voss C. Performance measurement in service businesses. Chartered institute of Management Accountants, 1991.
- 5 Ruiz López J. Experiencias en gestión pública y administración de la calidad en Europa y en España. Madrid: MAP.
- 6 Un Cercanías. Gestión de calidad. Memoria Año 1995. Dirección de Comunicación Interna de Renfe.
- 7 Juran JM. Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Edit. Díaz de Santos. 1990.
- 8 Cudex O, Kind F. The QALY toolkit. Centre for Health Economic University of York. [RU].
- 9 COM (91). Libro verde sobre el desarrollo del Mercado Único de los Servicios Postales. 476 final Bruselas, 11 junio 1992.