

F. MARIMON VIADIU \*  
M. CASADESÚS FA \*\*  
I. HERAS SAIZARBITORIA \*

## Percepción de los servicios ofrecidos por las empresas de calidad: ¿resulta efectivo el asesoramiento relacionado con la ISO 9000?\*\*\*\*

*SUMARIO: 1. Introducción. 2. La calidad en los servicios. 3. Metodología. 4. Análisis descriptivo de la muestra. 5. Percepción sobre la calidad del consultor. 6. Expectativas de los servicios de consultoría de calidad. 7. Beneficios generados por el trabajo del consultor. 8. Beneficio del trabajo del consultor en función de su calidad. 9. Relación entre el tamaño de una consultoría y su calidad. 10. Conclusiones. Referencias bibliográficas*

**RESUMEN:** En el presente artículo se evalúa si las consultorías que ayudan a implantar sistemas de calidad basados en el estándar ISO 9000 ofertan en la práctica un servicio de calidad. A tal efecto se ha llevado a cabo un estudio empírico en el que las empresas que han utilizado dichos consultores opinan sobre las percepciones, expectativas y beneficios detectados. El estudio establece una serie de indicadores destinados a calibrar la aportación del consultor durante la implantación del sistema de calidad, que permite detectar el *gap* exis-

\* Profesor Asociado. Universidad Internacional de Cataluña

\*\* Titular de Universidad. Departamento de Organización, Gestión Empresarial y Desarrollo de Producto. Universidad de Girona

\*\*\* Catedrático de Escuela Universitaria. Departamento de Organización de Empresas. Universidad del País Vasco.

\*\*\*\* Los autores agradecen los valiosos comentarios relativos al análisis estadístico realizado en este trabajo del profesor Germà Coenders del Departamento de Economía de la Universidad de Girona. Este artículo se ha realizado en el marco del Proyecto de Investigación titulado «Impacto de la Gestión de la Calidad en las empresas españolas» (SEC2003-06634) financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología dentro de la convocatoria de ayuda a proyectos de I+D.

tente entre el servicio esperado y el real. También mide los beneficios que aporta el trabajo del consultor. Finalmente se analiza la relación existente entre la calidad percibida del servicio y el beneficio generado.

**Palabras clave:** Consultorías de calidad, Gestión de la calidad, ISO 9000, Servicios.

**ABSTRACT:** This article analyzes the quality of the service offered by those consultancies companies specialized in the implantation of the ISO 9000 quality standard. We carried out an empirical study in different companies that use these consultancies to know what they think about their perceptions, expectations and obtained benefits. This research provides a set of indicators in order to evaluate the existing gap between the expected service and the real one. At the same time, the benefits obtained due the use of consultancy companies are evaluated. Finally, this work analyzes the links between the perceived quality of the offered service and the real obtained benefits.

**Keywords:** Quality consultants, Quality Management, ISO 9000, Services

## 1. Introducción

En las últimas décadas del siglo XX surgió con gran fuerza en el ámbito empresarial una nueva cultura, *movimiento* o paradigma de gestión empresarial que ha tenido como centro el concepto de la calidad. En su origen se trataba de un *movimiento* que tuvo su impacto en las empresas del ámbito industrial, pero según avanzaron los años y estas iniciativas se fueron difundiendo y popularizando, llegaron a casi todos los sectores económicos. La difusión de este *paradigma de la calidad* trajo consigo la profusión de toda una serie de conceptos, métodos, herramientas y modelos de gestión de muy diferente alcance. Así, toda esta oleada ayudó a la popularización de este paradigma de gestión, pero no consiguió generar un consenso de calado en lo que respecta a la tipología y conceptualización básica de este ámbito de conocimiento, tal y como se puede constatar en la literatura del mundo académico, de los grandes gurús (Crosby, Deming, Juran, Feigenbaum y Taguchi, entre otros) y de los *practitioners*<sup>1</sup>. En este sentido, se han dado definiciones muy diversas sobre el propio concepto de gestión o dirección de la calidad. Sin entrar en definiciones más complejas y matizaciones excesivas, definiremos aquí este concepto como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de mejora de la calidad de los productos, los servicios, los procesos y la gestión empresarial en general. Se puede entender, en suma, la gestión de la calidad, como una actividad funcional específica de la empresa, o entenderla como una función transversal dentro de las funciones básicas de la empresa.

Por otro lado, tampoco existe un excesivo consenso a la hora de especificar cuáles son las formas genéricas de llevar a cabo actividades de gestión de la calidad en la empresa. De hecho, tal y como señala Desmarests (1995), el auge sin precedentes de la gestión de la calidad total como filosofía y práctica de gestión empresarial, una de las formas de aplicar la gestión de la calidad en

<sup>1</sup> Resulta destacables, a nuestro entender, la conceptualización integradora, así como el interesante estudio comparativo de las diferentes aproximaciones de los grandes gurús que se recoge en Dale (2003).

la empresa, ha generado no pocos malentendidos terminológicos. En general, se acepta que existen tres grandes formas de realizar actividades de gestión de la calidad en la empresa: la inspección o control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total; tres modalidades cuyo ámbito de aplicación y trascendencia difieren sobremanera. En concreto, en lo que respecta a la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad, se ha de señalar que ha tenido un éxito sin precedentes en los últimos años. El número de implantaciones de sistemas conforme a la normativa más extendida, la normativa ISO 9000, sigue aún creciendo en toda Europa (ISO, 2003).

Por todo ello, desde el ámbito académico se ha analizado en profundidad el fenómeno de la implantación de la normativa ISO 9000 en las organizaciones empresariales. Así, se han llevado a cabo diversos estudios empíricos tanto a nivel internacional (resultan destacables Vloeberghs y Bellens, 1996; Mallack *et al.*, 1997; Tang y Kam, 1999; y Leung *et al.*, 1999, entre otros) como en el ámbito nacional (Casadesús y Giménez, 2000; Heras *et al.*, 2000; Martínez *et al.*, 2000; Escanciano, 2000). Entre otras cuestiones estos estudios han tratado de analizar la motivación que lleva a las empresas a implantar la ISO 9000 (Meegan y Taylor, 1997), los beneficios de la implantación de dichos sistemas (Vanguard Consulting, 1994; Brown y Van der Wiele, 1995; Buttle, 1997; Jones *et al.*, 1997; Casadesús y Giménez, 2000), o a la importancia del factor humano en la gestión de la calidad (Vloeberghs y Bellens, 1996).

En todas estas investigaciones del ámbito nacional e internacional consideradas, se pudo constatar, en general, la relevancia de los servicios de consultoría relacionados con la implantación de la normativa. Así, en un estudio realizado en 286 empresas españolas se constató que un 80 % de ellas utilizaron el asesoramiento de consultores externos durante la implantación de la normativa ISO 9000 (Casadesús y Giménez, 2000). Asimismo, Heras *et al.* (2000) detectaron un porcentaje similar en un estudio centrado en el País Vasco. Ahora bien, en estos estudios no se analizó con detalle la influencia de dicho servicio de consultora en la implantación de la normativa, servicio, que a todas luces resulta crucial para que la implantación de la normativa sea eficaz y eficiente en las organizaciones.

Por otra parte, en lo que respecta al estudio específico de la labor realizada por los servicios de consultoría a las empresas, cabe señalar que en los últimos años se han realizado interesantes investigaciones normativas en la literatura académica que tratan de definir cuál es el perfil que debe tener un consultor (Berry y Oackley, 1994; Lambert, 1999; Schein, 1997; Ribeiro 1998; McLachlin, 1999; Stumpf y Longman, 2000). De estas investigaciones se puede definir un listado de características deseables para cualquier tipo de consultor, con independencia de su especialidad. Así, en esta literatura especializada se hace referencia a la necesidad de que el consultor sea capaz de asumir responsabilidades, que sea capaz de tomar iniciativas, que trabaje a favor de los mejores intereses de sus clientes, que tenga capacidad de comunicación, que sea veraz, honesto, leal y discreto, entre otras cualidades. Como queda dicho, se trata de estudios genéricos y, por consiguiente, se desconoce cuales son las virtudes que podrían calificarse de propias a cada actividad de consultoría. En este sentido, se desconoce por ejemplo, cuál ha de ser el per-

fil del consultor especializado en ISO 9000, es decir, cuales son las características que diferencian a este tipo de consultor de otros consultores que trabajan en otros campos.

En definitiva, a través de la investigación cuyos resultados sintetizamos en este artículo, se trató de dar respuesta a diversas interrogantes en relación al servicio dado por las consultorías en el proceso de implantación de la normativa ISO 9000 en las organizaciones empresariales. Se trataron de analizar, entre otras cuestiones, las características del servicio ofrecido por los consultores, la satisfacción de los usuarios de dicho servicio, el cumplimiento de las expectativas de los usuarios del servicio, así como los beneficios aportados por la consultoría a sus empresas clientes. A nuestro entender, estas preguntas resultan del todo relevantes e interesantes, no sólo para las empresas involucradas en el proceso de implantación de la normativa, sino también para las propias consultorías, e incluso para otros agentes o actores involucrados en la implantación de sistemas, como lo son los organismos certificadores, o la propia Administración, que a través de diferentes iniciativas ha venido fomentado dichas implantaciones. Este análisis resulta más pertinente, si cabe, en una coyuntura como la actual, en la que las empresas se hallan en pleno proceso de adaptación a la nueva normativa ISO 9000:2000.

## 2. La calidad de los servicios

Entre todas las metodologías utilizadas para medir la calidad de los servicios ofrecidos, existe una en concreto que goza de gran popularidad y que ha sido, sin lugar a dudas, la más aplicada en distintos entornos. El método fue desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry a mediados de los años 80, y se describe en Parasuraman *et al.* (1985), así como en el posterior libro: *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and expectations* (Zeithaml *et al.*, 1990). El método desarrollado se fundamenta en el juicio que hace el cliente para valorar tanto las expectativas previas al servicio, como las percepciones del servicio recibido.

Se ha considerado que un análisis de este tipo puede dar buenos resultados en el campo a estudiar, que puede ayudar a definir el perfil ideal del consultor especializado en ISO 9000. Con todo, hay que señalar que algunos autores sostienen que es posible definir exclusivamente la calidad del servicio en función de las percepciones y obviar la valoración de las expectativas (Cronin y Taylor, 1994). En todo caso, McLachlin (2000) no duda en afirmar que la consultoría es un servicio profesional, y como tal, su calidad queda definida a través de las dimensiones que propone el modelo desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, denominado comúnmente como modelo SERVQUAL.

Si bien la metodología SERVQUAL ha sido utilizada para analizar diversos sectores y empresas de servicios, no se ha detectado ningún trabajo centrado concretamente en el sector de la consultoría especializada en calidad. Únicamente se ha detectado una investigación que analiza el sector de consultoría en empresas de ingeniería en Australia (Samson y Perker, 1994), que

ha servido de modelo y referente metodológico principal al desarrollar la presente investigación. Si que se encuentra en la literatura numerosas aportaciones y críticas al modelo desarrollado, teóricas y operativas, como las propuestas de Buttle (1996) o Gil Saura (1996).

La medición de la calidad en el entorno SERVQUAL se basa en dos baterías de 22 preguntas cada una. A cada pregunta utilizada para medir un aspecto del servicio percibido por el cliente le corresponde otra análoga para medir la expectativa al respecto. A su vez, estas preguntas están agrupadas en cinco dimensiones:

- *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 las empresas a sus consumidores.

Zeithaml *et al.* (1990) afirman que la calidad del servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes, puede ser definida como la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. De esta forma, el cliente considerará que el servicio es excelente cuando su percepción supera a sus expectativas, aceptable cuando se igualan percepciones y expectativas, y deficiente cuando las percepciones no cubren las expectativas.

Debe destacarse que el modelo utilizado en la presente investigación, si bien es el más aceptado, no es el único que permite valorar la calidad de los servicios. Entre otros, se destaca la aportación de Gröngroos (1990), exponente de la escuela escandinava. De todas formas su propuesta tiene muchos puntos en común con el modelo aportado por Zeithaml, Parasuraman y Berry. De hecho, en la literatura aparecen frecuentemente referencias a ambos modelos, considerándose como dos enfoques o escuelas de investigación en calidad de los servicios distintas: la escuela norteamericana, iniciada por Zeithaml, Parasuraman y Berry y la nórdica, cuyos exponentes son Gröngroos, Gummertsson, Lethinen y Lethinen (Brogowicz *et al.*, 1990).

### **3. Metodología**

El objetivo general de la presente investigación consiste en valorar la calidad de los servicios de consultoría. Con dicho objetivo, y a partir de las cuestiones planteadas en la introducción de este artículo, se ha llevado a cabo un estudio empírico. Para ello se ha escogido una muestra de empresas que han utilizado los servicios de consultoría para implementar sus sistemas de cali-

dad conforme a la normativa ISO 9000. La población objeto del estudio son aquellas empresas con domicilio en Cataluña y que han obtenido su certificación durante los años 1997, 1998 y 1999.

A las empresas de dicha muestra se les envió un cuestionario que consta de seis apartados, siendo el primero de ellos meramente informativo. En el segundo apartado se incluyeron 14 preguntas sobre la percepción del servicio ofrecido. Se optó, por tanto, por reducir el número de preguntas, ya que, como se ha señalado el modelo SERVQUAL contempla 22 ítems. Este hecho se debió a que se procedió a depurar el cuestionario inicial con la colaboración de distintos expertos, con el objeto de obtener un cuestionario lo más adecuado posible para los fines de la investigación. Para tal menester se formó un panel de expertos que incluía a consultores especializados en ISO 9000, a miembros de la *Asociación Catalana de Empresas de Consultoría* y a empresas que habían contratado recientemente servicios de este tipo de consultoría. Con estas aportaciones se eliminaron aquellas preguntas del modelo original que no tienen demasiado sentido en el ámbito de la consultoría en gestión de la calidad. También se modificó la redacción de alguna de las preguntas, siguiendo las recomendaciones establecidas por el grupo de expertos. De esta forma se llegó a los 14 ítems comentados, agrupados a priori en las cinco dimensiones propuestas por Zeithaml *et al.* (1990). Este fue un proceso metodológico de diseño de cuestionario similar al utilizado por Samson y Parker (1994) al analizar la consultoría en ingenierías en Australia.

Los otros apartados del cuestionario recaban información sobre expectativas, información general sobre la implantación del sistema, así como sobre beneficios percibidos por el trabajo del consultor.

Debe tenerse en cuenta que las respuestas a estas preguntas se han recogido en una escala Likert [1,5], permitiendo un posterior análisis de los resultados más adecuado.

Posteriormente, y mediante las técnicas de análisis factorial se buscaron los factores que configuran las percepciones del servicio de calidad, los factores de las expectativas dicho servicio y los factores de los ítems que surgen al sustraer las expectativas de las percepciones.

Con el objetivo de analizar si mediante el análisis factorial se confirman las cinco dimensiones genéricas del modelo SERVQUAL propuesto por Zeithaml *et al.* (1990), se incorporó una pregunta en el cuestionario para valorar estas cinco dimensiones, atendiendo a la importancia atribuida a cada una de ellas. De esta forma se permitiría relacionar las puntuaciones de cada dimensión con el nivel de importancia y situarlas en un gráfico de dos dimensiones: percepción versus importancia.

Por último, una vez analizada la calidad del servicio, en el último apartado del cuestionario se recabó información acerca de los beneficios detectados. Dicha información se recogió con el objetivo de analizar si las empresas con mejores servicios de consultoría recibidos también eran las empresas que mayores beneficios obtenían de la certificación obtenida.

Para confeccionar este último listado de los ítems relacionados con los beneficios obtenidos se analizaron distintos estudios previos existentes acerca de la normativa ISO 9000. Entre ellos, se han utilizado los beneficios

detectados por Casadesús y Giménez (2000) y Escanciano (2000) en la implantación de la norma. También se han considerado los ocho principios de gestión de la calidad en los que se fundamenta la norma ISO 9000, así como los ocho conceptos fundamentales del modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM).

A través de la utilización de distintas técnicas estadísticas, se ha cuantificado en qué medida el beneficio que las empresas obtienen debe explicarse por la calidad del servicio obtenido. Si se confirma la existencia de dicha relación, debería investigarse posteriormente cuáles son los factores específicos de la calidad del servicio que explican ese beneficio percibido.

#### **4. Análisis descriptivo de la muestra**

Con el objetivo de obtener información general sobre las empresas que componen nuestra población se acudió a la Asociación Española para la Calidad (AEC). Dicha asociación dispone de un registro de todas las empresas españolas certificadas.

Se llevó a cabo el estudio empírico, cuya ficha de investigación se adjunta en la tabla 1, del que se recibieron 87 encuestas, de las cuáles tan sólo 65 aseguraron haber utilizado consultores en algún momento de la implantación. La ficha técnica de la investigación se adjunta en la tabla 1.

TABLA 1.— *Ficha técnica del estudio*

<i>Ámbito geográfico</i>	<i>Cataluña</i>
Universo	1.670 empresas certificadas según la norma ISO 9000
Muestra	65 encuestas válidas con un margen de error $\pm 10,25\%$ y un nivel de confianza de 95,5% ( $k=2$ y $P=Q=50\%$ ).
Procedimiento	Muestreo aleatorio simple.
Trabajo de campo	Febrero y marzo de 2001.
Administración de la encuesta	Encuesta vía correo postal.

Para comprobar si la muestra obtenida es representativa del tejido industrial al que se quieren extrapolar los resultados obtenidos, en primer lugar se analizó el tamaño de las empresas de la muestra según su facturación.

Tal y como se observa en la tabla 2, un 22 % de la muestra factura menos de 3 millones de euros, mientras que un 11 % factura más de 30 millones de euros. El resto de la muestra factura entre 3 y 30 millones de euros. Dichos datos se comparan con la distribución de esta variable en la distribución de la población total, extraídos de la base de datos empresariales DUNS (base de datos comercial de información económico-financiera confeccionada por Dun & Bradstreet empresa líder mundial en proveer información de este tipo).

TABLA 2.—*Comparación entre la población de empresas catalanas y la muestra según facturación*

	Porcentaje de empresas en el total de la población según DUNS	Porcentaje de empresas de la muestra
Menos de 150.000 €	0	1,1
Entre 150.001 y 600.000 €	0	2,3
Entre 600.001 y 3.000.000 €	35,2	18,4
Entre 3.000.001 y 12.000.000 €	47,8	32,2
Entre 12.000.000 y 30.000.000 €	10,3	14,9
Más de 30.000.000 €	6,7	19,5
No contesta	0,0	11,5

Al observar directamente la tabla, da la impresión de que en la muestra hay empresas de tamaño mayor que en la población. Este fenómeno también se detecta a través de la variable «número de operarios». Sin embargo, la Prueba Mann-Whitney (tabla 3) no permite rechazar la hipótesis nula de que ambas muestras forman parte de dos poblaciones distintas, concluyendo además que el tamaño de las empresas no se relaciona con el hecho de contratar o no a un consultor. Por todo ello, se puede considerar que la muestra utilizada es adecuada para la resolución de las cuestiones planteadas.

TABLA 3.—*Estadísticos de contraste<sup>a</sup>*

	Volumen de facturación	Número de empleados
U de Mann-Whitney	381,500	560,500
W de Wilcoxon	2.151,500	2.576,500
Z	-1,868	-1,087
Sig. asintót. (bilateral)	,602	,277

## 5. Percepción sobre la calidad del consultor

La encuesta incluía un apartado de 14 preguntas (apartado B) para averiguar el nivel de percepción que las empresas tienen respecto a sus consultores. La tabla 4 especifica de qué manera se agruparon los ítems respecto a las cinco dimensiones clásicas del método SERVQUAL. Estos ítems se han etiquetado con la letra b y un número. Esta numeración es la utilizada en el Anexo1.



TABLA 4.— Distribución de los 14 ítems estudiados respecto las distintas dimensiones del modelo de Zeithmal et al (1990)

Factor	Descripción de los ítem
1: Elementos tangibles	B1.- Apariencia pulcra de los consultores B2.- Materiales de la consultoría visualmente atractivos
2: Fiabilidad	B3.- Software utilizado compatible y adecuado a nuestras necesidades B4.- Hizo la consultoría aquello que prometió B5.- Correcto cumplimiento de los plazos B6.- Coordinación de los distintos departamentos de la empresa B7.- Provisión de un plan detallado plan de objetivos y plazos
3: Capacidad de respuesta	B8.- Disposición de los consultores a ayudar B9.- Entusiasmo y participación en el proyecto.
4: Seguridad	B10.- Transmisión de confianza por parte de los consultores B11.- Conocimientos de los consultores
5: Empatía	B12.- Preocupación de la consultoría por los mejores intereses del cliente B13.- Habilidad de comunicación y relación con personas del consultor B14.- Satisfacción con el asesoramiento.

Mediante un análisis factorial sobre los ítems de percepción, utilizando el método de componentes principales y efectuando una rotación varimax, tan sólo se obtuvieron tres factores con autovalores superiores a la unidad. El determinante de la matriz de correlaciones es  $1.055E-5$  a un nivel de significación 0.000. Para este mismo nivel de significación, el índice Kaiser-Meyer-Olkin es 0.834. Ambos estadísticos pronostican un buen análisis de contraste. Entre los tres factores queda explicado el 72.3% del total de la varianza. En el Anexo 1 se comprueba el análisis realizado, así como la composición de los factores detectados.

Para confirmar la fiabilidad de la escala se calculó el estadístico Alpha de Cronbach (0,9346), y se procedió a la eliminación de cada uno de los *ítems* para comprobar si se conseguía aumentar la fiabilidad. Las catorce Alphas resultantes están todas comprendidas entre 0,9253 y 0,9356. por ello se decidió conservar los 14 *ítems*, ya que el aumento de fiabilidad al eliminar algún *ítem* no es significativo.

Para verificar la validez de la escala se procedió a la prueba t de diferencia de medias entre la percepción calculada como la media de los 14 *ítems* y la puntuación de un único *ítem* en el que se pide una valoración global. No se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias: el intervalo de confianza del 95% de la diferencia de medias contiene el cero. Las dos medias son iguales.

La tabla 5 muestra en qué factor se encuentra la saturación más alta de cada ítem. Se adjunta también la dimensión SERVQUAL a la que pertenece cada uno de los ítems. Sorprende ver el paralelismo entre los factores extraídos por el análisis y las dimensiones clásicas del modelo SERVQUAL, presentado por Zeithaml et al. (1990).

TABLA 5.—Factores establecidos por el análisis factorial exploratorio de percepciones

Ítem de percepción	Factor de máxima saturación	Saturación	Dimensión SERVQUAL
B12	Factor 1	.841	Empatía
B11	Factor 1	.796	Seguridad
B13	Factor 1	.790	Empatía
B10	Factor 1	.768	Seguridad
B8	Factor 1	.753	Capacidad de respuesta
B9	Factor 1	.724	Capacidad de respuesta
B14	Factor 1	.617	Empatía
B4	Factor 1	.608	Fiabilidad
B6	Factor 2	.851	Fiabilidad
B5	Factor 2	.794	Fiabilidad
B7	Factor 2	.573	Fiabilidad
B1	Factor 3	.867	Elementos tangibles
B3	Factor 3	.635	Elementos tangibles
B2	Factor 3	.572	Elementos tangibles

Al analizar con más detalle las saturaciones de estas variables, se observó que los ítems 4 y 7 cargan de forma bastante similar sobre los tres factores. Por ello, y para confirmar la validez de dichos factores se ha realizado un análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales (EQS), tomando como variables latentes los factores ya obtenidos. El modelo obtenido no solamente eliminó los ítems 4 y 7, sino que también rechazó los ítems 12 y 13. La bondad del ajuste quedó garantizada con una  $\chi^2 = 41,56$  y un p-valor asociado de 0,12001. Este modelo agrupa los ítems iniciales según muestra la tabla 6.

TABLA 6.—Factores de percepción sugeridos por el análisis confirmatorio mediante ecuaciones estructurales

	Elementos			Fiabilidad Tangibles		Capacidad Respuesta		Seguridad		Emp
	1	2	3	5	6	8	9	10	11	14
Fac. 1: Calidad personal										
Fac. 2: Fiabilidad										
Fac. 3: Elementos tangibles										

Si bien los factores en esta segunda iteración están formados por menos variables, también es verdad que siguen ordenándose según algunas de las dimensiones de Parasuraman *et al.* (1985). En concreto los tres factores detectados, a los que se ha proporcionado un nombre adecuado a las variables que representan, definidores de la percepción de calidad del servicio de consultoría ISO 9000 son:

- Factor 1: Calidad Personal. Este factor hace referencia a un conjunto de aspectos tales como nivel de conocimiento que el consultor tiene de la norma, implicación del consultor en los intereses de la empresa, cuidado y atención individualizada que el consultor presta a la empresa, disposición del consultor para ayudar, así como la seguridad y confianza

que transmite. Es un factor que analiza la personalidad del profesional. Incluye conceptos muy relacionados con la voluntad e inteligencia de la persona. Es un factor «humano», en contraposición con aspectos de carácter más técnico que aparecen en los otros dos factores.

Aglutina las dimensiones «Capacidad de respuesta», «Seguridad» y «Empatía» del modelo SERVQUAL. Este primer factor de calidad percibida es puntuado con una media de 3,82 en una escala Likert [1 ,5].

En el anexo 2 se adjunta una relación las medias de los 14 ítems de percepción, de los tres factores de percepción calculados como media de los diez ítems que indica la tabla 6, así como las medias análogas para expectativas (desarrollado en el epígrafe 6) y para el beneficio (analizado en el epígrafe 7).

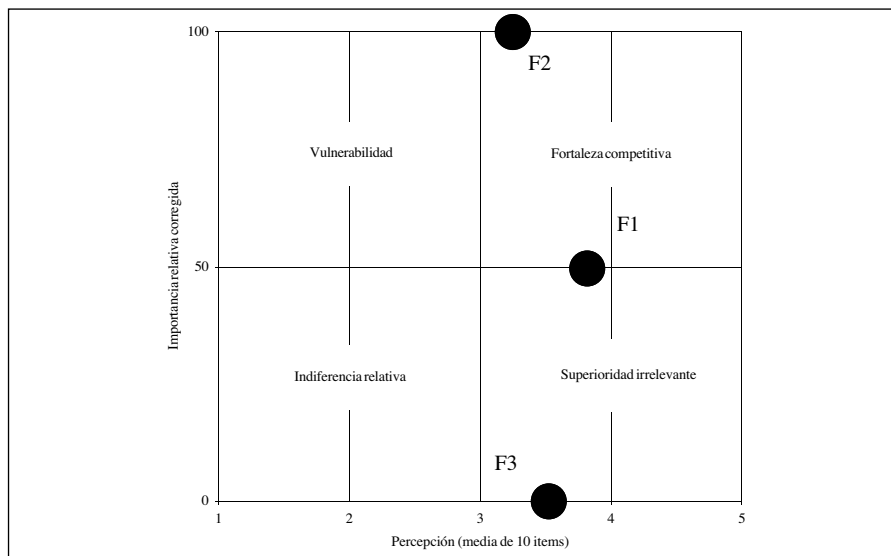
- *Factor 2: Fiabilidad.* Este factor coincide totalmente con una de las dimensiones detectadas por Parasuraman *et al.* (1985). Este segundo factor representa la habilidad de los consultores para llevar a término el trabajo en los plazos establecidos. Por consiguiente, hace referencia al resultado del servicio: obtener la certificación en los plazos y presupuesto establecidos. Este factor debería ser una condición necesaria para un buen servicio, toda vez que es de suponer que el prestatario debe cumplir con lo que prometió. Generalmente, los clientes no dan un mérito especial a aquellas empresas que cumplen lo que se supone que tienen que hacer. En cambio, es en este factor donde se detecta una peor calidad en el servicio ofrecido: 3,25 en la misma escala anterior, con lo que el servicio se debería mejorar de una forma significativa.
- *Factor 3: Elementos tangibles.* Este último factor hace referencia a la apariencia de oficinas, al material empleado, incluso a la propia pulcritud de los consultores. La percepción detectada en este factor es de 3,52.

Conocidas las puntuaciones de los factores que definen la percepción que las empresas tienen de sus consultores, se han posicionado dichos factores atendiendo a la importancia relativa de cada uno de ellos. El cuestionario ofrece directamente las importancias relativas de Fiabilidad y de Tangibles. El factor Calidad Personal es un aglomerado de las otras tres dimensiones SERVQUAL. Se ha procedido a un nuevo reparto de los puntos que indican importancias relativas sobre nuestros tres factores. Estas nuevas importancias relativas corregidas atribuyen 33.3 puntos a la Calidad Personal (factor 1), 46.3 a la Fiabilidad (factor 2) y 20.4 a los Tangibles (factor 3).

El gráfico 1 sitúa a cada factor (calculado como media de los ítems que lo integran, según muestra la tabla 6) en un espacio determinado por las puntuaciones de percepciones y las importancias relativas corregidas. La escala de percepción tiene un recorrido de uno a cinco, mientras que en el eje de «importancias» hemos situado a los tres factores a distancias proporcionadas a las «importancias corregidas».

Los tres factores han sido puntuados por encima del valor medio de la escala, pero les queda todavía recorrido de mejora hacia la derecha. Siguiendo las importancias relativas de cada factor, el sector de consultoría debe tomar medidas en primer lugar para mejorar el cumplimiento de plazos. En

GRÁFICO 1.— Situación de los factores detectados en el espacio «Percepción-Importancia».



segundo lugar, también debe mejorar en calidad personal. Por otra parte, no hace falta iniciar medidas para mejorar los tangibles del servicio: las empresas les dan poca importancia. Así pues, una conclusión que se extrae de los resultados obtenidos es que la calidad del servicio es buena, existiendo además varios indicadores adicionales que sustentan esta afirmación.

## 6. Expectativas de los servicios de consultoría de calidad

Aplicando la misma metodología utilizada en el apartado anterior se han investigado cuáles son las expectativas de los clientes respecto a los servicios de consultoría de calidad contratados. Al realizar el análisis factorial oportuno, se observa que también se forman tres factores con autovalores superiores a la unidad, pero quedan constituidos por ítems distintos de los detectados en el análisis de las percepciones de los clientes.

La media aritmética de expectativas es de 4,35, con una desviación típica de 0,4688. Así pues, las expectativas superan con creces a la calidad percibida del servicio. Además hay consenso en este punto: la dispersión es pequeña. La diferencia generada entre la media aritmética de las percepciones y de las expectativas es de  $-0,61$  ( $-12\%$ ). Así pues, si en el anterior apartado se había detectado una alta percepción de la calidad del servicio de consultoría de calidad, ahora vemos que las expectativas son aún superiores.

El factorial exploratorio<sup>2</sup> de los 14 ítems que surgen al sustraer las expec-

<sup>2</sup> En aras de facilitar la lectura del artículo, se han obviado los análisis estadísticos referentes

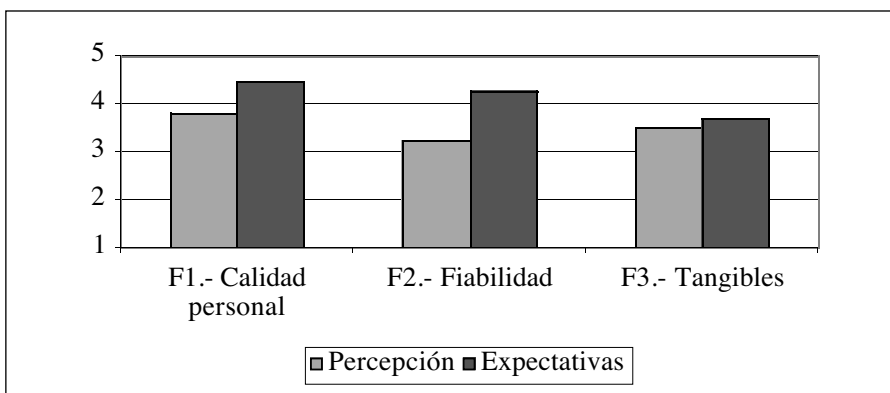
tativas de las percepciones establecen otros tres factores distintos, pero con gran similitud a los sugeridos por el análisis de percepciones, si bien no coincidentes en su totalidad. De esta forma se observa como el análisis factorial de percepciones, de expectativas y de sus diferencias no saturan sobre los mismos ejes. Al mismo tiempo el análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales de las dimensiones de las percepciones aplicadas a las expectativas tampoco dan resultados satisfactorios.

De todas formas no es extraño constatar esta divergencia. Los estudios empíricos existentes hasta el momento, aplicando la metodología de contraste entre percepciones y expectativas, confirman una tendencia a dar puntuaciones altas en expectativas (Saurina y Coenders, 2.002) y con poca variabilidad. De hecho en el análisis exploratorio previo se han desechado individuos que respondían a todas las expectativas con una valoración de cinco, lo que hace sospechar de su fiabilidad. Ello lleva a plantear graves dudas sobre la validez de la escala SERVQUAL cuando el análisis factorial de percepciones, expectativas y diferencias entre ambas no saturan sobre los mismos ejes (Cronin y Taylor, 1.994; Saurina y Coenders, 2.002), por lo que diversos autores solamente analizan la calidad de los servicios a partir de las percepciones de estos.

Ahora bien, con el objetivo de analizar descriptivamente los resultados obtenidos, y en atención a la similitud que presentan los factores de percepción y calidad con las dimensiones clásicas de Zetihaml *et al.* (1990), se han adoptado los factores ya definidos en el apartado anterior (tabla 6) como válidos para medir la calidad en el sector de consultoría ISO 9000.

Siguiendo los factores de calidad citados, se han calculado las discrepancias entre expectativas y percepciones, tal y como se observa en el gráfico 2. Se observa que la diferencia más significativa está en el segundo factor, llamado «Fiabilidad». El menor *gap* radica en el factor de «Elementos tangibles».

GRÁFICO 2.— *Percepciones y Expectativas del servicio de consultoría ofrecido según los tres factores detectados*



a las expectativas de los servicios de consultoría de calidad, así como los referentes a la propia «calidad del servicio ofrecido» (diferencia entre expectativas y percepciones), por ser homólogos a los desarrollados durante el análisis de la calidad percibida de los servicios de consultoría.

Tras el contraste entre percepciones y expectativas, se puede afirmar que a pesar de que las empresas están satisfechas con el trabajo del consultor, las expectativas previas eran todavía superiores. Esto hace patente que todavía queda terreno para que los consultores mejoren la calidad de su trabajo para cerrar estos gaps.

## 7. Beneficios generados por el trabajo del consultor

Cuando una empresa contrata a una consultoría y se compromete a pagarle unos honorarios, lo hace con la esperanza de obtener un beneficio a cambio. Sin embargo, en ese momento, el cliente difícilmente puede tener una idea demasiado nítida del beneficio que le reportará esta intervención. Efectivamente, todo servicio viene caracterizado por una incertidumbre sobre el resultado del servicio. Es lo que Zeithaml *et al.* (1990) denominan heterogeneidad del servicio. Con objeto de cuantificar dicho beneficio se ha incorporado una batería de 13 ítems en el cuestionario (el apartado D), tal como muestra la tabla 7. Se contestan en la misma escala Likert [1,5]. El anexo 2 utiliza la misma nomenclatura para estas variables.

Como se observa en la tabla 7, se han tenido en cuenta que se pueden generar beneficios en ámbitos muy diversos. Por una parte, hemos incluido algunos ítems para cuantificar rendimiento económico de la intervención, pero también queríamos detectar otros factores de beneficio menos tangibles, como por ejemplo, en qué medida el trabajo del consultor ha impactado en la cultura de calidad de la empresa o en el nivel de motivación para trabajar según el estándar de la norma. Tal y como se ha comentado anteriormente, dichos beneficios se han obtenido a partir de los trabajos de Casadesús y Giménez (2000) y Escanciano (2000).

TABLA 7.—*Ítems analizados para valorar los beneficios de la colaboración del consultor en la implantación del sistema de calidad*

ITEMS
D1. Aumento del conocimiento acerca de la calidad al haber trabajado con un consultor externo
D2. Satisfacción con la formación proporcionada por la consultoría
D3. Aumentado la motivación de la empresa al trabajar con consultores externos
D4. Adaptación de un enfoque ético al haber trabajado con un consultor externo
D5. Definición de la política de calidad y los objetivos de dicha política gracias a la colaboración del consultor
D6. Definición nuestros procesos y enfoque a procesos gracias a la colaboración del consultor
D7. Mejora del enfoque hacia clientes gracias a la colaboración del consultor
D8. Establecimiento de relaciones beneficiosas con clientes y/o proveedores gracias a la colaboración del consultor
D9. Establecimiento de medidas del grado de satisfacción de nuestros clientes gracias a la colaboración del consultor.
D10. Aportación de ideas para crecer la rentabilidad de la empresa gracias a la colaboración del consultor
D11. Implantación de la mejora continua en la empresa gracias a la colaboración del consultor
D12. El consultor ayudó a ver las relaciones entre los procesos para gestionarlos como un sistema
D13. Mejora de la toma de decisiones basadas en el análisis de los datos gracias a la colaboración del consultor

Se ha construido una variable que engloba la información de los 13 ítems de beneficio; en realidad, es la media de estos ítems. La media de estos beneficios es tan sólo de 3.05, con una desviación estándar de 0.9180. El cuestionario incluía otra pregunta, con la misma escala Likert, en la que se pedía una valoración global de estos beneficios. La media de este ítem es 3.17. La dispersión es obviamente mayor (desviación típica = 1.11). Con un nivel de significación 0.05, las medias de las dos variables no son distintas. En resumidas cuentas, teniendo en cuenta que la escala utilizada es Likert [1,5], los dos indicadores coinciden en señalar que las empresas no han percibido beneficios en la aportación realizada por el consultor.

Al mismo tiempo se ha realizado un análisis de fiabilidad de la escala. El estadístico Alpha de Cronbach es de 0.9500. Al eliminar un *ítem* se han obtenido Alphas menores, por lo que se han conservado los trece *ítems* iniciales.

Por otra parte se observa que la correlación entre los beneficios medidos como media aritmética de los trece *ítems* y la variable que mide en un solo *ítem* el beneficio aportado es de 0.878, con un p-valor asociado de 0.000. De esta forma obtenemos una garantía de la validez del constructo.

A través de un análisis factorial, extrayendo factores con el método de los componentes principales y rotación varimax, se obtiene tan sólo un factor con autovalor superior a la unidad. Sin embargo, se ha forzado al análisis a extraer dos factores para aumentar nuestra capacidad descriptiva. Al igual que en análisis anteriores, también se ha calculado el determinante de la matriz de correlaciones (7.162E-06) y el índice KMO (0.881). Ambos indicadores prevén un análisis correcto. Entre los dos factores explican un 70% de la variabilidad de la muestra. El análisis desarrollado es presentado en el Anexo 3.

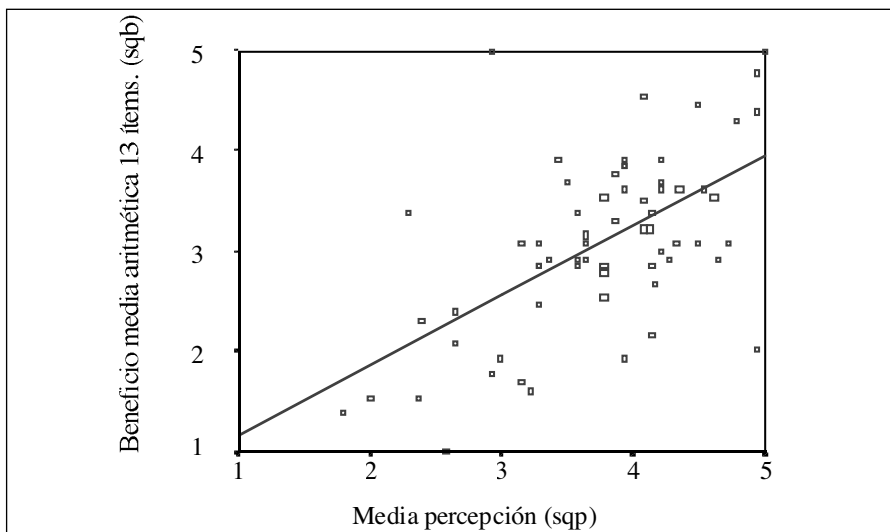
El primer factor engloba el 40% de dicha variabilidad, con 9 ítems. Todos ellos tienen relación de alguna manera con el «enfoque hacia el cliente». Precisamente, el ítem D7, incluido en este factor, expresa exactamente este concepto. Este factor describe la manera cómo el consultor ha logrado que la empresa se focalice hacia sus clientes. La puntuación de este factor es realmente baja: 2.92.

Al segundo factor lo hemos denominado «Preparación para la implantación de la norma». Explica un 30% de variabilidad, y se compone de 4 ítems que describen de qué manera el consultor prepara a la organización para poder implantar el nuevo sistema de calidad acorde a la norma ISO 9000. Incorpora aspecto como la definición de la política de la calidad, el establecimiento de objetivos, la definición de procesos, la formación de la gente de la empresa en el ámbito de la calidad... Su puntuación es de 3.37.

## **8. Beneficio del trabajo del consultor en función de su calidad**

Se ha efectuado una regresión lineal entre dos variables que se han calculado como media de la batería de preguntas de percepción y la media de las preguntas sobre beneficios, tal y como se observa en el gráfico 3. El análisis indica que las variables están correladas, toda vez que el coeficiente de correlación de Pearson es 0,588, con un nivel de significación nulo.

GRÁFICO 3.— *Diagrama de dispersión y regresión lineal de las variables «Media de calidad percibida» y «Media aritmética de los beneficios»*



Así la variable que hace relación a la calidad, así como la que hace referencia a los beneficios, son combinación lineal de otras variables, todas ellas de recorrido entre 1 y 5. Ello explica que su rango de las variables así formadas también oscile desde 1 hasta 5. La observación del gráfico ya permite sospechar la existencia de relación entre estas variables.

La tabla 8 muestra el estadístico F de la regresión, a un nivel de significación 0.000. Se observa que la regresión sólo explica una tercera parte de la suma de los cuadrados de los residuos.

TABLA 8.— *Estadísticos de la regresión «Media de Percepción», con el «Beneficio Medio» como variable dependiente*

ANOVA<sup>b</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	17,286	1	17,286	32,782	,000 <sup>a</sup>
	Residual	32,693	62	,527		
	Total	49,979	63			

<sup>a</sup> Variables predictoras: (Constante), Media de Calidad percibida.

<sup>b</sup> Variable dependiente: Beneficio media aritmética 13 ítem.

En la tabla 9 se adjuntan los coeficientes de la regresión lineal:



TABLA 9.—Coeficiente de la regresión lineal «Media de Percepción», dejando el «Beneficio Medio» como variable dependiente

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Err. típ.	Beta		
1 (Constante) Media de Calidad percibida	,456	,467		,976	,333
	,702	,123	,588	5,726	,000

<sup>a</sup> Variable dependiente: Beneficio media aritmética 13 ítem.

La regresión lineal, dejando como variable independiente al beneficio medio, sería la siguiente:

$$\text{Beneficio Medio} = 0,456 + 0,702 \text{ Percepción Media de la calidad}$$

El coeficiente de la variable dependiente se ha obtenido con un nivel de significación .000. Podemos afirmar que un incremento de un punto en la calidad del trabajo del consultor redundará en un incremento de 0.7 puntos en el beneficio que su trabajo reporta a su cliente.

Llegados a este punto, cabe preguntarse si los tres factores de percepción detectados tienen el mismo peso al explicar el beneficio generado. Una regresión múltiple de los tres factores analizados con el beneficio medio como variable dependiente permite afirmar que el primer factor es significativo, mientras que los otros dos no, tal como se muestra en la tabla 10. El coeficiente de este primer factor permite afirmar que un aumento unitario de la calidad personal supone un incremento de 0,8 puntos en el beneficio medio.

El estadístico F de esta regresión es 10,267 con un p-valor asociado de 0,000. La regresión explica un 41% de los cuadrados de los residuos.

Aún así, proponemos seguir utilizando los factores calculados como media aritmética de los ítems que engloban cada factor, como indica la tabla 6. Las ventajas de este sistema respecto a utilizar los verdaderos factores que surgen al utilizar las cargas factoriales son varios. En primer lugar, como se ha indicado al optar por este sistema, la interpretación conceptual de cada factor es más nítida. Además, aseguramos que cada factor está representado por ítems con saturaciones superiores a 0,5. También se asegura que cada ítem esté incluido en un factor y sólo en uno. Por otra parte, el cálculo es mucho más sencillo. Otra razón de conveniencia para adoptar estos factores es la cercanía de estos factores con las dimensiones clásicas del modelo SERVQUAL.

TABLA 10.—*Coefficientes de la regresión múltiple de los tres factores de percepción, dejando como variable dependiente al beneficio medio*

	Coefficientes <sup>a</sup>		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
	Coefficientes no estandarizados				
	B	Err. típ.	Beta		
(Constante)	,636	,518		1,228	,226
Primer Factor percepciones 10 ítems	,806	,178	,744	4,535	,000
Segundo Factor percepciones 10 ítems	,028	,137	,027	,202	,841
Tercer Factor percepciones 10 ítems	-,202	,169	-,195	-1,193	,239

<sup>a</sup> Variable dependiente: Beneficio media aritmética 13 ítem.

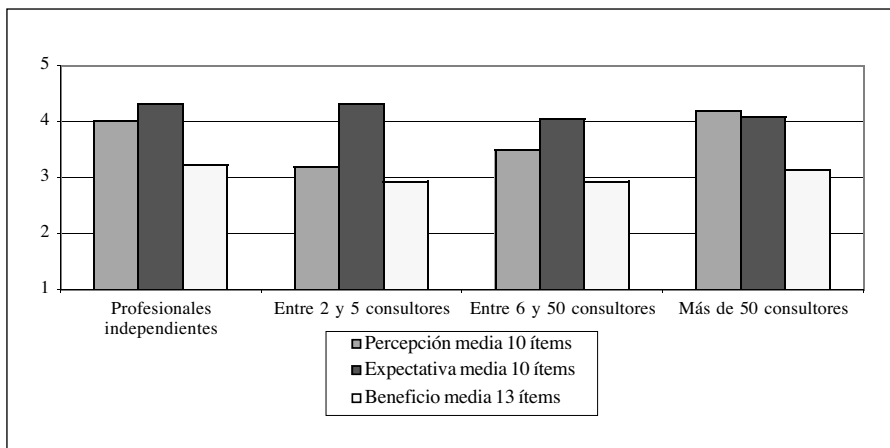
Adicionalmente se han efectuado dos análisis adicionales mediante regresiones múltiples, tomando como variables dependientes cada una de las dimensiones de beneficios y como variables independientes los tres factores de la calidad percibida. Se comprueba como en ambos casos tan sólo el primer factor (calidad personal) tiene una influencia significativa. Al explicar las dimensiones de los beneficios (enfoque al cliente) el coeficiente del primer factor es de 0,864, a nivel de significación nulo. Cuando la variable independiente es el segundo factor de beneficio (preparación para la implantación de la norma), el coeficiente de la calidad personal es de 0,740, con un p-valor asociado de 0,001. Así pues, la calidad personal explica en gran medida las dos dimensiones de beneficio aportado por el consultor.

## 9. Relación entre el tamaño de una consultoría y su calidad

La última cuestión planteada al iniciar esta investigación es analizar el comportamiento detectado en las consultorías en función de su tamaño. Para ello se ha procedido a segmentar la muestra en cuatro categorías. El primer grupo está formado por aquellas empresas que trabajaron con profesionales independientes. El segundo grupo es el de empresas que conectaron con consultoras pequeñas, en las que trabajan entre 2 y 5 consultores. Otro grupo lo forman empresas que han acudido a consultorías que emplean entre 6 y 50 consultores. Finalmente, el cuarto grupo es el de aquellas empresas que trabajaron con consultorías de más de 50 consultores. El gráfico 4 muestra el comportamiento de cada grupo en función de la percepción del servicio, de las expectativas, y de los beneficios reportados por el consultor.

El gráfico muestra que la percepción está relacionada con el tamaño de la consultora. Las consultoras grandes obtienen una percepción media de 4.43, mientras que las pequeñas (de 2 a 5 consultores), tan sólo obtienen 3.39. La diferencia es fuerte, de más de un punto. Las consultoras intermedias se sitúan en una zona de percepción también intermedia. Sin embargo, llama la atención que los profesionales que trabajan independientemente ofrezcan una cali-

GRÁFICO 4.— *Calidad percibida, expectativas y beneficios en función del tamaño de la consultoría*



dad alta, más próxima a la de las grandes consultoras que a la de las pequeñas. Esta diferencia en el comportamiento de las percepciones es estadísticamente significativa, tal como se indica más adelante en este mismo apartado.

También parece que hay una relación, en este caso negativa, entre las expectativas de la empresa cliente y el número de trabajadores de la empresa consultora. Sin embargo no es estadísticamente significativa.

La observación del gráfico 4 también permite observar que tanto la percepción como las expectativas del grupo de profesionales independientes son muy altas. En el otro extremo, las consultoras grandes son las que despiertan menos expectativas, sin embargo son las que ofrecen mejor servicio: de hecho, es el único grupo en el que las percepciones superan a las expectativas.

Por otra parte, al analizar los beneficios aportados por el uso de consultor, segmentando de nuevo por el tamaño de la consultoría, se obtienen unos resultados similares. Las consultorías que menos beneficios aportan son las pequeñas (entre 2 y 5 consultores) con una media de 2,88, mientras que las grandes son puntuadas con una media de 3,13. De nuevo se observa que los profesionales independientes siguen un patrón distinto siendo los que mejor valorados están.

En efecto, la prueba de Kruskal-Wallis, tal y como se observa en la tabla 11, muestra comportamientos significativamente distintos de los segmentos de consultores cuando analizamos percepciones: tienen medias significativamente distintas a un nivel de significación 0,008. Sin embargo, estadísticamente no se puede asegurar que las expectativas y los beneficios tengan comportamiento distinto en función del tamaño.

TABLA 11.— Prueba de Kruskal-Wallis para las variables «Calidad percibida», «Expectativas», y «Beneficio medio» al agrupar según «Número de consultores»

Estadísticos de contraste<sup>a, b</sup>

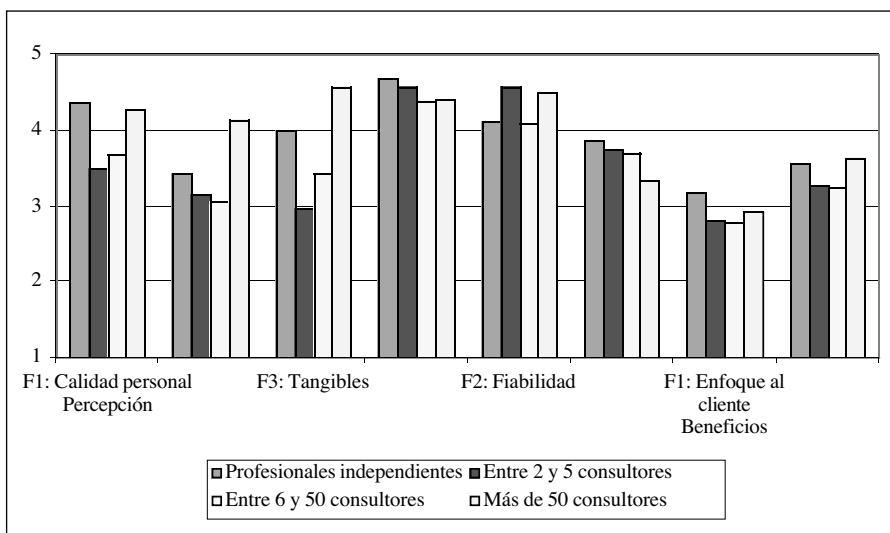
	Percepción media 10 ítems	Expectativa media 10 ítems	Beneficio media aritmética 13 ítems
Chi-cuadrado	11,948	2,814	1,542
gl	3	3	3
Sig. asintót.	,008	,421	,673

<sup>a</sup> Prueba de Kruskal-Wallis

<sup>b</sup> Variable de agrupación: Número de consultores

Finalmente se ha resumido en un único gráfico los valores de cada factor de percepción, expectativas y beneficios con los que se ha trabajado en esta investigación para segmentarlo según el tamaño de la consultoría. En él se comprueba, como los profesionales independientes y las grandes consultorías son, en general, de quienes más se espera, pero al mismo tiempo de quién más se percibe y más beneficios obtienen las empresas clientes.

GRÁFICO 5.— Factores de percepción, factores de expectativas y factores de beneficios en función del tamaño de la consultoría



## **10. Conclusiones**

En este estudio que hemos tratado de sintetizar en el presente artículo, hemos analizado en profundidad cuáles son las características y los resultados del servicio dado por las consultorías en el proceso de implantación de la normativa ISO 9000 en las empresas. A modo de conclusión final del trabajo se puede afirmar que el servicio de asesoramiento ofrecido por las consultorías está, en general, bien considerado, aunque se ha constatado que las expectativas son superiores a las percepciones. En suma, se puede afirmar que las empresas esperan, en términos generales, un servicio de mejor calidad del que están recibiendo.

De la investigación llevada a cabo hemos constatado que existen tres grandes factores que influyen en lo que definimos como calidad percibida por parte de los clientes de los servicios de consultoría. Por una parte, tendríamos que referirnos a la habilidad del consultor para posibilitar que la implantación del sistema de aseguramiento de la calidad se realice de acuerdo a los plazos previstos. Se ha constatado que se trata del punto más débil del trabajo del consultor, y que se encuentra, por otro lado, muy relacionado con la fiabilidad del servicio, factor que es considerado como muy importante por parte de las empresas clientes. Por consiguiente, es un punto en el que las consultorías deben aglutinar esfuerzos y mejorar con mayor urgencia.

Otro de los factores que definen la calidad del servicio ofrecido por los consultores es el que en el ámbito de este estudio hemos definido como «calidad personal». Se trata de un concepto integrado por características directamente relacionadas con la propia persona que presta el servicio de consultoría. Son, en definitiva, una serie de características y cualidades íntimamente relacionadas con la propia personalidad del consultor; algunas características relacionadas con la capacidad intelectual (grado de conocimiento de la norma) y otros relacionados con la capacidad volitiva (disposición a ayudar).

Es un factor éste analizado en la literatura existente sobre los servicios de asesoramiento y consultoría en las empresas. En efecto, se trata de un factor que coincide con los atributos que diversos autores consideran que son determinantes para el buen profesional, independientemente de la especialidad objeto de estudio. Así, se podría señalar al profesor Varca (1992), por ejemplo, que incluye en su definición de buen profesional, la capacidades para crear confianza, la actitud proactiva para satisfacer, la empatía y la comunicación. En este mismo sentido, McLachlin (1999) incluye entre los factores de éxito, la integridad del consultor (velar por el mejor interés de su cliente) y su competencia (tener conocimientos adecuados). Lambert (1999) afirma que un buen consultor se debe enorgullecer al demostrar a sus clientes que sus intervenciones aportan una diferencia significativa; el buen consultor demuestra que le interesa lo que interese a su cliente. También este autor hace referencia a la importancia de la empatía que debe mostrar el consultor. Schein (1997) por su parte propone ocho principios que debe tener en cuenta el consultor al desempeñar su profesión: el primero es que sea consciente de que siempre debe ser una ayuda. Este principio tiene una vinculación clara con la dimen-

sión *capacidad de respuesta* propuesta por el modelo SERVQUAL. En este orden de cosas, Ribeiro (1998) hace referencia a la capacidad intelectual, aspecto íntimamente ligado con la dimensión *seguridad* del modelo SERVQUAL, y por tanto claramente alineada con este primer factor que describimos aquí. Stumpf y Longman (2000) también hacen referencia a la capacidad para mostrar satisfacción y orgullo por su trabajo, mostrar iniciativa, veracidad, honestidad y lealtad, entre otras cualidades.

Así pues, muchos autores al describir el perfil del consultor enumeran características que encajan en esta primera dimensión o factor que detecta nuestra investigación. Además, también se observa que este factor es el que realmente explica el beneficio que la empresa obtiene de su intervención. Es bueno saber que lo que más contribuye al progreso de la calidad en casa del cliente es precisamente la calidad humana del consultor.

Por otra parte, y en relación al tercer factor detectado, debe destacarse que no resulta necesario emprender medidas en la mejora de tangibles: es un factor situado en la zona de *superioridad irrelevante*. La puntuación es buena, pero el cliente no pide más en este aspecto.

También debe tenerse en cuenta que en esta investigación se confirma la tesis de que el conocimiento es una de las mayores aportaciones que puede hacer el consultor (Dunford, 2000). De hecho, se constata en nuestro caso que «el conocimiento que aporta el consultor sobre la norma» es el mayor de los beneficios detectados, con una puntuación 3.80. No es una puntuación sorprendentemente alta, pero es el beneficio más valorado.

Se conocía ya que las empresas no perciben que la implantación de la norma ISO 9000 mejore la rentabilidad económica (Casadesús y Giménez, 2000; Heras *et al.*, 2000). Es por ello que no es de extrañar que tampoco se perciba que la intervención del consultor haya tenido un impacto de este tipo. Desde luego, donde el beneficio percibido es menor es precisamente en este aspecto: la mejora de la rentabilidad económica es valorada únicamente con un 2.2. Es sin duda el *ítem* peor valorado entre los beneficios aportados.

Por último, de la investigación presentada se desprende que el comportamiento de los profesionales independientes es muy distinto del que siguen las consultoras en las que trabajan varios profesionales. Ofrecen un servicio de gran calidad, aunque las expectativas de sus clientes son también más elevadas. Además, en las empresas consultoras donde trabajan varios profesionales se observa que la calidad que ofrecen aumenta en función del tamaño de la consultoría. Los beneficios que sus clientes perciben son muy similares, pero son ligeramente superiores los percibidos por las empresas que trabajan con consultoras de mayores dimensiones.

Querríamos comentar, por último, que si bien la investigación ha arrojado cierta luz sobre el comportamiento de los consultores en el ámbito de la gestión de la calidad, aún quedan interrogantes abiertas para futuras investigaciones: ¿Por qué el servicio prestado por los profesionales independientes es más parecido al que ofrecen las grandes consultoras que el que ofrecen las pequeñas? ¿Por qué los profesionales independientes levantan unas expectativas tan elevadas? ¿Forma parte de una estrategia comercial más agresiva? Otros posibles aspectos adicionales a estudiar serían: ¿A qué se debe esa apa-

rente falta de seriedad en el cumplimiento de los plazos establecidos? ¿Qué motiva los incumplimientos en los términos establecidos?.

Todas ellas cuestiones de interés tanto para el ámbito empresarial, consultorías y sus empresas clientes, como para el académico.

## Referencias bibliográficas

- BERRY, A. y OACKLEY, K. (1994), «Consultancies Agents of Organizational Development. Part 2», *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 5, núm. 1, págs. 13-21.
- BROGOWICZ, A. A.; DELENE, L. M. y LYTH, D. M. (1990), «A synthesised service quality model with managerial implications», *International Journal of Service Industry Management*, vol. 1, núm. 1, págs. 27-45.
- BROWN, A. y VAN DER WIELE, T. (1995), «Industry experience with ISO 9000», *Asia Pacific Journal of Quality Management*, vol. 4, núm. 2, págs. 8-17.
- BUTTLE, F. (1996), «SERVQUAL: Review, critique, research agenda», *European Journal of Marketing*, vol. 30, núm. 1, págs. 8-32.
- (1997), «ISO 9000: marketing motivations and benefits», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14, núm. 9, págs. 936-947.
- CASADESÚS, M. y GIMÉNEZ, G. (2000), «The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies», *The TQM Magazine*, vol. 12, núm. 6, págs. 432-441.
- CRONIN, J. J. y TAYLOR, S. A. (1994), «SERVPRF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Percepcions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality», *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 1, págs. 125-131.
- DALE, B. G. (2003), «Managing quality», fourth edition, Blackwell publishing, U. K.
- DESMARETS, G. (1995), «Relación existente entre Aseguramiento de la calidad y Gestión de la calidad total», Club de la Calidad, Madrid.
- DUNFORD, R. (2000), «Key challenges in the search of the effective management of knowledge in management consulting firms», *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, núm. 4, págs. 295-302.
- ESCANCIANO, C. (2000), «Influencia de la certificación ISO 9000 en el avance de la empresa española hacia la calidad total», *First World Conference on Production and Operations Management POM Sevilla 2000*. Proceedings.
- GIL SAURA, I. (1996), «La evaluación de la calidad de servicio percibida y las limitaciones de la escala SERVQUAL», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 2, págs. 19-32.
- GRÖNGROOS, C. (1990), «Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition», Lexington Books and Macmillan.
- HERAS, I. OCHOA, C. y Arana, P. (2000), «Análisis empírico de las incidencias de la normativa ISO 9000 en la rentabilidad económica de las empresas», *Revista de Economía y Empresa*, vol. 14, núm. 39, págs. 29-44.
- ISO (2003), <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso9000/survey1/thecycle.pdf> [Consulta el 15 de junio de 2003].
- JONES, R.; ARNDT, G. y KUSTIN, R. (1997), «ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14, núm. 7, págs. 650-660.
- LAMBERT, T. (1999), «Manual de consultoría. Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría», Barcelona, Gestión 2000.

- LEUNG, H. K. N.; CHAN, K. C. C. y LEE, T. Y. (1999), «Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study», *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 16, núm. 7, págs. 675-691.
- MALLAK, L. A.; BRINGELSON, L. S. y LYTH, D. M. (1997), «A cultural study of ISO 9000 certification», *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 14, núm. 4, págs. 328-348.
- MARTÍNEZ FUENTES, C.; BENAVENT, F. B.; MORENO, M. A. E.; CRUZ, T. G. y DEL VAL, M. P. (2000), «Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems», *Work study*, vol. 49, núm. 6, págs. 229-241.
- MCLACHLIN, R. D. (1999), «Factors for consulting engagement success», *Management Decision*, vol. 37, núm. 5, págs. 394-404.
- (2000), «Service quality in consulting: what is engagement success?», *Managing Service Quality*, vol. 10, núm. 4, págs. 141-150.
- MEEGAN, S. T. y TAYLOR W. A. (1997), «Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM. The influence of understanding and motivation», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14, núm. 2, págs. 100-117.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. y BERRY, L. (1985), «A conceptual model of service quality and its implications for future research», *Journal of marketing*, vol. 49, núm. 4, págs. 41-50.
- RIBERO, D. (1998), «Asesoramiento en dirección de empresas. La consultoría», Díaz de Santos.
- SAMSON, D. y PARKER, R. (1994), «Service Quality: the gap in the Australian Consulting Engineering Industry», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 11, núm. 7, págs. 60-76.
- SAURINA, C. y COENDERS, G. (2002), «Predicting Overall Service Quality. A Structural Equation Modelling Approach», en Anuska Ferlogoj y Anderj Mrvar (eds.), *Developments in Social Science Methodology*, Metodoloski zvezki, 18, Ljubljana: FDV.
- SCHEIN, E. H. (1997), «The concept of client from a process consultation perspective. A guide for change agents», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 10, núm. 3, págs. 202-216.
- STUMPF, S. A. y LONGMAN, R. A. (2000), «The ultimate consultant: building long-term, exceptional value client relationships», *Career Development International*, vol. 5, núm. 3, págs. 124-134.
- TANG, S. L. y KAM, C. W. (1999), «A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16 núm. 6, págs. 562-574.
- VANGUARD CONSULTING LTD. (1994), «BS 5750/ISO 9000/ EN 29000: 1987, a positive contribution to better business», *The TQM Magazine*, vol. 11, núm. 2, págs. 60.
- VARCA, P. E. (1992), «Power, policy, and the new service worker», *Marketing Management*, vol. 1, págs. 38-49.
- VLOEBERGHES, D. y BELLENS, J. (1996), «Implementing the ISO 9000 standards», *Quality Progress*, vol. 29 núm. 6, págs. 43-48.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1990), «Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations», *The Free Press*.



ANEXO I.— ANÁLISIS FACTORIAL DE LA CALIDAD PERCIBIDA. MÉTODO DE COMPONENTES CON ROTACIÓN VARIMAX

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las Saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumu	Total	% de la varianza	% acumu	Total	% de la varianza	% acumu
1	7,729	55,205	55,205	7,729	55,205	55,205	4,842	34,583	34,583
2	1,360	9,716	64,921	1,360	9,716	64,921	3,069	21,918	56,501
3	1,035	7,393	72,315	1,035	7,393	72,315	2,214	15,814	72,315
4	,730	5,211	77,526						
5	,681	4,863	82,388						
6	,610	4,357	86,746						
7	,391	2,792	89,538						
8	,358	2,557	92,094						
9	,314	2,244	94,339						
10	,227	1,620	95,959						
11	,192	1,373	97,332						
12	,151	1,076	98,407						
13	,148	1,058	99,465						
14	,075	,535	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
b12	,841	,264	
b11	,796		,346
b13	,790		,407
b10	,768	,383	,251
b8	,753	,340	
b9	,724	,426	
b14	,617	,446	,297
b4	,608	,470	,320
b6		,851	
b5		,794	
b7	,344	,573	,343
b1			,867
b3	,425	,415	,635
b2	,253	,513	,572

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

ANEXO 2.— VALORACIONES MEDIAS DE LOS ÍTEM DE PERCEPCIÓN, DE EXPECTATIVAS, DE BENEFICIO, DE LOS TRES FACTORES DE PERCEPCIÓN Y DE EXPECTATIVAS CALCULADOS COMO MEDIAS DE LOS DOS FACTORES DE BENEFICIO

Percepciones			Expectativas			Beneficios		
Ítem	N	Media	Ítem	N	Media	Ítem	N	Media
b1	65	4,31	c1	66	3,41	d1	65	3,80
b2	65	3,17	c2	65	3,54	d2	65	3,51
b3	59	3,36	c3	66	4,52	d3	65	3,11
b4	64	4,00	c4	66	4,71	d4	65	3,03
b5	64	3,80	c5	65	4,66	d5	65	3,38
b6	63	2,97	c6	65	4,02	d6	65	3,28
b7	64	3,69	c7	66	4,42	d7	63	2,95
b8	65	4,03	c8	66	4,65	d8	64	2,86
b9	65	3,91	c9	66	4,39	d9	64	2,73
b10	65	3,89	c10	66	4,44	d10	64	2,23
b11	65	4,05	c11	66	4,79	d11	63	3,05
b12	65	3,83	c12	66	4,52	d12	64	3,08
b13	65	3,86	c13	66	4,45	d13	64	2,72
b14	64	3,52	c14	66	4,32			

Valoraciones medias de los ítem relativos a Percepciones, Expectativas y Beneficios

	Factores y media variables	N	Media
	Media de Calidad Percibida (14 ítem)	65	3,7473
	Media de Expectativas (14 ítem)	66	4,3472
	Media del beneficio (13 ítem)	65	3,0515
Percepciones	F1: Calidad personal (10 ítem)	58	3,8207
	F2: Fiabilidad (10 ítem)	56	3,2500
	F3: Elementos tangibles (10 ítem)	53	3,5157
Expectativas	F1: Calidad personal (10 ítem)	59	4,4746
	F2: Fiabilidad (10 ítem)	57	4,2860
	F3: Elementos tangibles (10 ítem)	58	3,7069
Beneficios	F1: Enfoque a cliente (13 ítem)	55	2,8747
	F2: Preparación para implantación (13 ítem)	58	3,3621

ANEXO 3.— ANÁLISIS FACTORIAL DE LOS BENEFICIOS. MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES CON ROTACIÓN VARIMAX (forzando la extracción de los factores)

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las Saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumu	Total	% de la varianza	% acumu	Total	% de la varianza	% acumu
1	8,219	63,222	63,222	8,219	63,222	63,222	5,245	40,349	40,349
2	,894	6,875	70,097	,894	6,875	70,097	3,867	29,748	70,097
3	,791	6,088	76,185						
4	,746	5,735	81,920						
5	,483	3,713	85,633						
6	,410	3,155	88,788						
7	,337	2,594	91,383						
8	,319	2,450	93,833						
9	,236	1,814	95,647						
10	,182	1,401	97,048						
11	,158	1,217	98,265						
12	,149	1,143	99,408						
13	,077	,592	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>

	Componente	
	1	2
d9	,911	
d8	,794	,288
d3	,736	,375
b10	,715	,418
d11	,690	,523
d7	,676	,462
d13	,635	,484
d2	,614	,523
d12	,575	,560
d1		,854
d6	,377	,767
d5	,403	,675
d4	,604	,608

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

<sup>a</sup> La rotación ha convergido en 3 iteraciones.