

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



CALIDAD EN EL SERVICIO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

P R E S E N T A

IVONE CORDOVA RODRIGUEZ

ASESOR: ING. ROBERTO ELIZONDO VILLARREAL

MONTERREY, N. L.

ENERO DE 1995

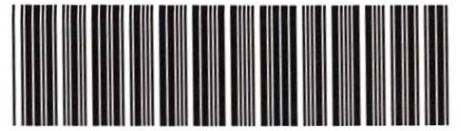
T

TS156

.6

C6

c.1



1080064356

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



CALIDAD EN EL SERVICIO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

IVONE CORDOVA RODRIGUEZ

ASESOR: ING. ROBERTO ELIZONDO VILLARREAL

MONTERREY, N. L.

ENERO DE 1995

75156  
- 6  
C6



Biblioteca Central  
Magna Solidaridad

*F. FESIS*



BURADU Rendel Filas  
UAMN  
FONDO  
TESIS LICENCIATURA

---

## Prólogo

**En este trabajo se pretende brindar una idea clara del concepto de calidad en en servicio, así como del proceso de su funcionamiento.**

**Y mostrarles los beneficios que recibirán las empresas y el personal al manejar la calidad en el servicio.**

**Describo en primer lugar lo que es un servicio, así como los elementos en el servicio y las características que deben tener y las de un cliente.**

**Despues describo la estructura, proceso y la firma de prestar un servicio a un cliente o a una empresa.**

**Y en la última parte se encontrará las conclusiones de éste trabajo.**

---

## Dedicatoria

A una persona en especial por  
su inmenso apoyo desinteresado  
que siempre me demostró desde  
el comienzo de mi carrera, por su  
apoyo que me brindo para la realización  
de mi tesis, por su compañía, consejos,  
por haberme ayudado a madurar, por estar  
conmigo en los momentos más gratos así como en  
los momentos difíciles , porque en tí  
aprendí que hay que fijarse metas y  
seguir superandome, también porque un  
día fuimos todo y a la vez nada, espero  
que la distancia ni el camino sea motivo de olvido, a tí

Andrés Bezares López

---

---

## INDICE

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>El Concepto de calidad</b>	<b>2</b>
<b>Identificando los Elementos en el Servicio</b>	<b>10</b>
<b>El Proceso de Prestar un Servicio</b>	<b>19</b>
<b>El concepto de Momento de la Verdad</b>	<b>24</b>
<b>Clientes Dificiles</b>	<b>28</b>
<b>El Servidor Público de Excelencia</b>	<b>31</b>
<b>Valores Humanos</b>	<b>34</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>35</b>



---

## **INTRODUCCION**

**En los últimos años, los conceptos de calidad han cobrado una importancia sobresaliente.**

**Basta hojear los periódicos y la sección amarilla para darnos cuenta de que los proveedores de servicio y los productores de bienes colocan el adjetivo de “Calidad” a todo lo que ofrecen.**

**Al finalizar éste curso de calidad en el servicio, nos concentraremos en un área de la calidad llamada calidad en el servicio.**

**Al finalizar este entrenamiento tendremos un marco común para identificar que es un servicio de calidad y que podremos hacer para mejorar los servicios que prestamos.**

**Al participar activamente durante el mismo, desarrollaremos habilidades para prestar los mismos servicios que ahora prestamos, pero logrando que nuestros clientes estén más satisfechos.**

---

## **1. El concepto de calidad.**

### **1.1. Definición.**

**¿Que se entiende por calidad?**

#### **Enciclopedia Salvat**

**Calidad es: Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona. Nobleza de linaje de una persona o superioridad en su línea. Estado de una persona, su naturaleza, edad y demás circunstancias que se requieren para un cargo o jerarquía.**

#### **Armando V. Feigenbaum.**

**Calidad es: “la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisficiera las esperanzas del cliente”.**

#### **Joseph Juran.**

**Calidad es: “Calidad es adecuación al uso”. Un producto es bueno mientras se adecue al uso para el cual fue diseñado.**

#### **La Sociedad Americana del Control de Calidad.**

**Calidad es un termino subjetivo para la cual cada persona tiene su propia definición. En el uso técnico, calidad tiene 2 significados: 1) las características que un producto o servicio tiene en su habilidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas y 2) un producto o servicio libre de deficiencias.**

#### **Diccionario Webster.**

**Calidad es: “Un enfoque sistematico para la busqueda de la excelencia”.**

#### **Philip Crosby.**

**Calidad es cero defectos. Esto significa que el parámetro de calidad es que el servicio o producto que estoy comprando tenga cero defectos.**

## 1.2. Calidad en el Ser.

**“La calidad no esta en las cosas que hace el hombre sino  
en el hombre que hace las cosas”  
Carlos Llano.**

**Hay mucha tecnología y enfoque diferentes que se refieren a la calidad. Se ha escrito mucho acerca de diversas formas para lograrla, en todo tipo de organizaciones.**

**Sin embargo, antes de profundizar en todos los aspectos que componen los programas de calidad, queremos tocar un punto que consideraremos básico y es el aspecto de que “ la Calidad es antes que nada una cuestión personal”.**

**La calidad nace de las personas y tiene mucho que ver con sus motivaciones.**

**Por lo general las grandes figuras de la historia han sido personas intensamente MOTIVADAS. Así nos aparecen los deportistas famosos, los sabios, los grandes empresarios.**

**La motivación es un reflejo fiel de la personalidad: Dime tus motivaciones y te diré quien eres.**

**Casi todas las personas tenemos nuestra propia escala de valores. En esto unos son mas conscientes y otros menos, unos mas consistentes y otros menos.**

### 1.2.1. Educación de la motivación.

**Hay personas que viven fastidiadas, cansadas, porque nada les interesa. Su sistema motivacional es inconsistente por no haber definido bien ni sus valores, ni sus metas, ni sus objetivos vitales.**

<b>Modelo de Exito</b>
<b>Mente Positiva (Autoestima)</b>
<b>Pensamiento Positivo</b>
<b>Actitudes del Exito</b>
<b>Proyectos Amplios y Valiosos</b>
<b>Accion Segura y Tenaz</b>

**Para lograr un desarrollo personal requerimos un cambio, desde recién nacidos tenemos un conjunto de potencialidades en espera de ser actualizadas, a través de la experiencia y a través de entrenamiento y cultivos especiales.**

**Haciendo las cosas con entusiasmo, obtendremos resultados diferentes, habra un cambio. Pero, Que es el cambio? Todos queremos mejorar, superarnos, No es asi?, pero no queremos cambiar imaginese, queremos mejorar pero seguir siendo los mismos y haciendo las mismas cosas, y ... la verdad, asi no es posible.**

**Tenemos que estar dispuestos a entender que tenemos que dar algo a cambio para obtener el resultado que estemos esperando, mejor dicho, planeando obtener!.**

**Los invito a reflexionar en lo siguiente: La naturaleza nos da magnificos ejemplos de como vivir con exito a traves de los cambios por medio en este caso de las estaciones del año; el viejo refran reza: “renovarse o morir” y la naturaleza se ha adoptado perfectamente a esta enseñanza.**

**En la primavera “La estacion mas bonita del año” cuando la planta pequeña, el arbusto mediano y el gran arbol presentan pequeños cambios a traves de pequeños brotes verdes decimos que han sobrevivido con exito al crudo invierno, han reverdecido, han renacido, hay vida de nuevo en ellos. Que decimos cuando no presentan esos pequeños brotes verdes?, pues que indiscutiblemente la planta, el arbusto o el arbol estan muertos, entonces esos pequeños cambios no significan vida y en conjunto enmarcan la gran diferencia y cuando no los hay significan muerte.**

**Ven ahora la importancia de ir poco a poco cambiando para mejorar? De eso precisamente se trata la mejora continua del ser, no cambios radicales ni súbitos , sino paulatinos y constantes en todas nuestras siete áreas de vida:**

- | <b>Areas de la vida</b> |
|-------------------------|
| 1.- Física.             |
| 2.- Mental.             |
| 3.- Espiritual.         |
| 4.- Familiar.           |
| 5.- Social.             |
| 6.- Económica.          |
| 7.- Profesional.        |

**Ahora bien, existe un punto importante y esencial, donde iniciar nuestro proceso de cambio para mejorar: Nuestras actitudes, así es, las actitudes.**

**Nos dicen por ahí, “Eres lo que eres y estas en donde estas por lo que llevas en tu mente, cambiaras lo que eres y donde estas si cambias lo que llevas en tu mente”.**

**Imagínense por un instante que nuestro cerebro es como una computadora donde la mente es la programación de esa computadora, si los resultados de la computadora no nos satisfacen Que hacemos?, Seguro!, cambiamos la programación y la modificamos adecuándola a los resultados que esperamos, pues bien, en la vida, (nuestra vida) ocurre exactamente lo mismo: Si no estamos satisfechos con los resultados de nuestras vidas modifiquemos nuestra programación mental y los resultados irán presentándose poco a poco.**

**William James, el padre de la psicología moderna en Norteamérica nos dice, “El máximo descubrimiento del hombre en el siglo XX fue conocer que puede modificar absoluta y radicalmente toda su vida si tan solo transforma sus actitudes, ya sean estas indiferentes, hostiles y negativas, las podemos transformar en actitudes positivas, ya que no estamos casados con ellas”.**

**Pero fíjense bien, el dijo “actitudes” y no pensamientos ya que por ejemplo, el pensamiento positivo es un buen principio, pero no es suficiente; si por poner un caso, yo les hablo de las maravillas del ejercicio matutino y soy un convencido de eso y trato de vender la idea, pero llega el día siguiente en la mañana y al sonar entusiastamente el despertador lo apago y digo: “Mmh,cinco minutitos” y me vuelvo a dormir, Habrá cambiado algo?, Hubo alguna diferencia en mi?, en lo absoluto.**

**Pero si en lugar de eso, al sonar el despertador yo lo apago de un brinco y salto de la cama, me pongo con vigor mi equipo para correr y salgo a hacerlo, habrá habido un cambio?, por supuesto que si!!, Claro, un cambio pequeño, pero lo hubo. Y cual fue la diferencia?, Claro !, la accion !.**

**El concepto de motivación: son las causas internas para la acción, partiendo de la palabra motivación, daremos con la definición MOTIV/ACIÓN, que equivale a motivación o “los motivos que tengo para la accion”, Si no los tengo o son vagos, mi labor no tendría sentido y me sentiría aburrido por la rutina, en cambio, sabiendo exactamente porque vengo a trabajar aparte de lo económico, mi día será un reto interesante a vencer y me sentiré feliz por estar mas cerca de alcanzar mis metas.**

**El verdadero valor de la motivación esta en la automotivacion. Es importante no ser como los carros viejos en un día frío, que batallamos para arrancar y necesitamos que alguien venga y nos pase corriente, tenemos que desarrollar nuestros propios generadores y siempre tener la pila bien cargada, y no conformarnos con eso sino transmitir optimismo y confianza a los demás, seamos faros de optimismo cuya luz positiva ilumine a todo cuanto nos sea posible, y recuerden, podrán lograr todo lo que deseen en la vida si solo ayudan a un numero suficiente de personas a lograr lo que ellas quieran.**

### 1.2.2. El Ser Excelente.

**Ser Excelente es hacer las cosa,  
No buscar razones para demostrar que no se pueden hacer.**

**Ser Excelente es comprender que la vida no es algo que se nos da hecha,  
Sino que tenemos que aprovechar las oportunidades para alcanzar el éxito.**

**Ser Excelente es comprender que en base a una férrea disciplina,  
Es factible forjar un carácter de triunfador.**

**Ser Excelente es saber decir: me equivoque,  
Y proponerse no cometer el mismo error.**

**Ser Excelente es levantarse cada vez que se fracasa con espíritu de aprendizaje y superación.**

**Ser Excelente es reclamarse así mismo el desarrollo pleno de las de nuestras potencialidades,  
buscando incansablemente la realización de nuestros objetivos.**

**Ser Excelente es comprender que a través del privilegio diario de nuestro trabajo podemos alcanzar  
la realización.**

**Ser Excelente es el creador de algo: un sistema, un puesto, una empresa, un hogar, una vida.**

**Ser Excelente es ejercer nuestra libertad y ser responsables de cada una de nuestras acciones.**

**Ser Excelente es sentirse ofendido y lanzarse a la acción en contra de la pobreza, la calumnia y la  
injustici!.**

**Ser Excelente es levantar los ojos de la tierra,  
Eleva el espíritu y soñar con lograr lo imposible.**

**Ser Excelente es trascender a nuestro tiempo legando a las futuras generaciones un mundo mejor.**

**Líderes de la excelencia de esta talla  
son los que necesita el mundo  
y los reclama Dios.**

**Autor: Miguel Ángel Cornejo.**

**Ejemplo:**

**Ahora identifica claramente los motivos que te mueven a trabajar y ofrecer un servicio de calidad.**

**Ejemplo: “La rueda de la vida”**

**En este ejemplo se te pide evaluar independientemente tus áreas de crecimiento. Cada una de las “Escalas” que salen del “centro representan las “areas” de los logros en tu vida. Califíquese en cada una, marcando una “X” en el número que mejor le diga en donde esta ubicado el dia de hoy.**

**La rueda de la vida le dira objetivamente, cuales son las areas que la conviene mejorar.**

### **1.3. Que es un servicio?**

**Comencemos por definir lo que entenderemos por ser vicio en nuestro ámbito de trabajo.**

**Servicio. El servicio de una dependencia es el conjunto de cosas tangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos y entregamos para satisfacer la necesidad de un cliente y que están en nuestra área de especialidad (misión de nuestra función). El servicio es todo lo que sale del departamento y que el cliente recibe; es como lo ve el cliente, no como lo ve el proveedor.**

**También, debemos de observar que:**

- \* Un servicio es una actividad y una actitud.**
- \* Brinda una satisfacción al que lo recibe y al que lo ofrece y presta.**
- \* En ocasiones, un servicio se observa y se siente, pero es inmaterial.**
- \* No se puede almacenar.**
- \* El cliente o usuario, participa como receptor del servicio.**
- \* Con frecuencia, el Servicio va acompañado de un producto.**

### **1.4. Calidad en Servicios.**

**La calidad en los servicios significa que el cliente esta contento con lo que le estamos entregando. Significa que no hablara mal de la experiencia que tuvo con el servicio que obtuvo y que puede recomendarnos sin problema.**

**El servicio tiene 10 dimensiones. Es decir, podemos evaluar que tan bueno o que tan malo es un servicio a través de observar en que medida se cumplen estas 10 dimensiones.**

- 1.- Tangibles. La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal, y los materiales de comunicación.**
- 2.- La confiabilidad. La habilidad de desempeñar el servicio prometido con precisión y contabilidad.**
- 3.- La responsividad. La voluntad de ayudar a los clientes y de dar un servicio puntual y rápido.**
- 4.- La competencia. Ser competentes. Tener la habilidad requerida y el conocimiento para realizar el servicio. Saber hacer las cosas.**
- 5.- La cortesía. Ser diplomático, mostrar respeto, consideración, y amistad del personal de contacto.**
- 6.- Credibilidad. La confianza y honestidad del proveedor del servicio.**
- 7.- La seguridad. No tener peligros, riesgos o dudas.**
- 8.- El acceso. Tener facilidad de preguntar cosas y contactar al proveedor del servicio.**
- 9.- La comunicación. Mantener a los clientes informados en el lenguaje que ellos pueden utilizar y comunicarse con ellos .**
- 10.- Entendimiento del cliente. Hacer el esfuerzo para conocer lo que el cliente necesita y para hacer mas clientes.**

## **1.5. Importancia de la calidad.**

**¿Por qué es importante la calidad?**

**La calidad es importante para toda la sociedad. Debe de existir la calidad personal, departamental, de los productos, de los servicios y de las compañías. La calidad personal es la esencial, sin esta no podemos tener las demás.**

**Cuando una persona recibe un buen servicio, lo dirá a 5 personas mas. Sin embargo, Cuando una persona recibe un mal servicio, lo dirá a 10 personas mas.**

**También, de cada 27 insatisfechos, 26 no se quejan. Creen que quejarse va a ser molesto y una perdida de tiempo. De aquellos que no deciden quejarse , solo uno de cada 10 volverá como cliente.**



**Esto significa que cuando prestamos un mal servicio, la gente hablara mal de nosotros, tanto de nuestra institución como de nuestra persona. Nuestra reputación personal también esta en juego.**

**Examinemos la siguiente cadena:**

**Si tengo calidad, puedo hacer mi trabajo con calidad.  
Si hago mi trabajo con calidad, puedo contagiar a los demás en mi área de trabajo.  
Si contagio a los demás en mi área de trabajo, puedo lograr que mi dependencia de un mejor servicio.  
Si mi dependencia da un mejor servicio, responderá mejor a las necesidades de los ciudadanos y contagiaremos a otras dependencias.  
Si todas las dependencias mejoran sus servicios, se elevara la calidad de vida de la comunidad.  
Los míos y yo viviremos mejor.**

**La calidad es algo que queremos buscar, pero a veces batallamos. Todos queremos ser mas, saber mas y tener mas. La condición necesaria es no dañar a nadie en el proceso.**

## **1.6. practica #1.**

**A continuacion encontraras una serie de preguntas una serie de preguntas, trata de responder a ellas por escrito.**

**Puedes recordar la última vez que recibiste un servicio malo? Describe por qué lo clasificaste como un servicio malo.**

**Qué sentiste?**

**Puedes recordar la última vez que prestaste un servicio y tu cliente no quedo satisfecho al 100%? Qué sucedio?**

**¿Que sentiste?**

---

## **2. Identificando los elementos en el Servicio.**

### **2.1. Definiciones básicas.**

**En esta sección especificaremos las definiciones técnicas de operación que vamos a manejar en el resto del curso. Los conceptos que buscamos conocer son: Sistema, Cliente-Externo, Cliente-Interno, Proveedor, Retroinformación, Producto/Servicio.**

**Es importante definir estos términos por que de esta forma tendremos un marco de referencia común que todos entenderemos.**

#### **2.1.1. Sistema.**

**Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre si para lograr un conjunto de metas. Bajo esta definición, casi todo lo que nos rodea, si no es que todo, puede ser concebido y analizado bajo el enfoque de sistemas. Por ejemplo: un hospital es un sistema, una familia es un sistema, una oficina es sistema. El ambiente en el que vivimos esta formado por un sistema y trabajamos en un sistema. Aquí, todo se inter-relaciona. Todos los sistemas tienen entradas, salidas y procesos. Los procesos convierten las entradas en salidas.**

#### **2.1.2. Cliente externo .**

**La persona u organización que recibe un producto, un servicio, o información pero que no forma parte de la organización que lo provee u ofrece ese servicio.**

**Cliente externo es la persona mas importante para nosotros ya que es la persona que finalmente nos va a evaluar y que “ decidirá” que tan bien se le presto el servicio.**

#### **2.1.3. Clienro Interno.**

**El receptor (persona o departamento) de un resultado ( producto, servicio o información) de otra persona o departamento dentro de una organización.**

**Es muy importante clarificar que tenemos dos tipos de clientes porque si no le prestamos al cliente interno un buen servicio no podremos prestarle un servicio de calidad al cliente externo.**

#### **2.1.4. Proveedor.**

**El departamento o persona que entrega un servicio, producto o información a un cliente (interno o externo).**

#### **2.1.5. Retro-informacion.**

**La retroinformacion es el juicio que emite el cliente al recibir un producto, un servicio, o información . La retro-información es la mejor fuente de información que tiene el proveedor para mejorar su servicio o producto. Cuando la retro-información no se da, la compañía que presta un servicio camina a ciegas: No sabe cuanta diferencia existe entre lo que el cliente espera y lo que el cliente recibe.**

#### **2.2. Prfactiva # 2.**

**A continuación se presentan 2 casos. Se pide identificar quién es el cliente externo, cliente interno, proveedor, el sistema y la retro-información.**

**Caso 1 :**

**Una persona está terminando de construir su casa. Acude a Agua y Drenaje para solicitar que le instalen la conexión de la tubería de agua.**

**Caso 2:**

**Una persona sacude a la verificación ecologica de su automóvil.**

#### **2.3. ¿Quién es mi cliente?.**

**La forma de contestar la pregunta es cuestionándose Quien se beneficia con mi trabajo? A quien ayuda mi actividad?**

**Quizá nos sorprendamos al descubrir quienes son nuestros clientes. A menudo se encuentra usted en una situación en la que no se trabaja para el cliente externo, es decir, para el publico. A veces prestamos nuestros servicios a otras entidades diferentes al publico.**

## **Quien es su cliente?**

**Suponga el caso en el que repentinamente, usted abandona su puesto de trabajo sin avisar y sin dejar una persona que lo sustituya . Usted abandona su puesto durante tres semanas. También nadie sabe donde encontrarlo.**

- \* Quienes se quejarían?**
- \* Que personas no podría. continuar haciendo su trabajo?**
- \* Cuales de los servicios que presta la dependencia se verían suspendidos?**
- \* Que tramites o procedimiento no continuarían su proceso normal?**

**Para dar un buen servicio necesitamos conocer:**

- \* A nuestros clientes.**
- \* Sus necesidades.**

**La planeación de nuestras actividades esta dictaminada por el cliente al que se le presta un servicio.**

**Que requieren nuestros clientes?. Como lo requieren?, En que momento lo requieren?**

## **2.4. Variables Duras.**

**Cuando hablamos de la calidad de un producto , los parámetros que marcan su calidad son fácilmente identificables. Por ejemplo, tenemos:**

- \* Precio.**
- \* Durabilidad (Medida en unidades de tiempo o en ciclos de utilización).**
- \* Garantía (Medida en unidades de tiempo, o en ciclos de utilización).**
- \* Peso.**
- \* Dimensiones (Largo, Ancho, Alto).**
- \* Color.**
- \* Pureza (Partes por millón, porcentaje).**

**La medida para los servicios incluye aspectos como:**

- \* **Rapidez del servicio. Esta puede ser rapidez percibida o real. La que importa es la que ve el cliente, que en este caso es la rapidez percibida. Por ejemplo: El tiempo promedio en la fila de espera.**
- \* **Cumplimiento de fechas de entrega.**
- \* **limpieza y presentación.**

**Sin embargo, existe otra clase de variables. Las llamamos suaves porque la medición exacta de su valor se vuelve compleja y de mucha subjetividad.**

## **2.5. Variables Suaves.**

**Las variables suaves en un servicio o producto están mas orientadas a satisfacer la parte humana de la calidad. Es mas difícil expresar o verbalizar lo que pensamos pero si es posible . Algunos ejemplos de variables suaves son:**

- \* **El sabor.**
- \* **El trato al recibir un servicio.**
- \* **La atención.**
- \* **La amabilidad.**
- \* **El entusiasmo con el que se presta el servicio.**
- \* **El sentido de urgencia que el prestador del servicio hace sentir al comprador del servicio.**
- \* **La confianza que se le hace al cliente. Si el servicio que le prestamos presentando al cliente le da “mala espina”, el cliente no quedara satisfecho.**

**En los sistemas de servicio, en general se evalúan las variables duras y las variables suaves en mayor o menor grado.**

Los dos conjuntos de variables son importantes de medir ya que el grado de satisfacción que el cliente alcanzara esta determinado por la satisfacción de las expectativas del cliente, en ambas esferas de acción.

Sistema de ejemplo 1. Vas a comer a un restaurante. El servicio es de lo mejor, la comida es riquísima pero cuando llegas el mesero que te atiende “no esta de buenas”. Este “defecto” en el servicio incomoda al cliente.

Sistema de ejemplo 2. Te diriges a una florería que se caracteriza por que el servicio es excelente. La vendedora es muy amable, el local esta muy bonito, esta limpio y bien conservado pero las flores no están bonitas ni frescas.

## 2.6. Necesidades humanas.

Todo ser humano tiene necesidades humanas. Esas necesidades se pueden enlistar en 5 niveles ascendentes de menor a mayor orden. la siguiente figura nos presenta dichas necesidades:

### Jerarquía de Necesidades Humanas

Actualización  
Estima  
Sociales  
Seguridad  
Físicas

Todas las personas tenemos estas necesidades. Si somos un poco mas extensivos, podemos desglosar cada categoría:

#### Necesidades físicas:

- \* Alimento y bebida.
- \* Sueño.
- \* Salud.
- \* Necesidades del cuerpo.
- \* Ejercicio y descanso.

**Necesidades de Seguridad:**

- \* **Seguridad.**
- \* **Protección.**
- \* **Paz y confort.**
- \* **Ausencia de amenazas de peligro.**
- \* **Ambiente adecuado.**
- \* **Aseguramiento del bienestar económico.**

**Necesidades sociales:**

- \* **Necesidades de aceptación.**
- \* **Necesidades de pertenencia.**
- \* **Necesidad de membresía.**
- \* **Amor y afecto.**
- \* **Participación en grupos.**

**Necesidades de Estima:**

- \* **Reconocimiento y prestigio.**
- \* **Confianza y liderazgo.**
- \* **Competencia y éxito.**
- \* **Fuerza e inteligencia.**

**Necesidades de Actualización:**

- \* **Realización del Potencial.**
- \* **Actividades de reto.**

- \* **Curiosidad Intelectual.**
- \* **Creatividad y apreciación estética.**
- \* **Aceptación de la realidad.**

## **2.7. Necesidades del cliente.**

**Cuando una persona acude en busca de nosotros para que le demos un servicio, esta buscando resolver una o varias necesidades humanas. Por ejemplo, si yo presto mis servicios en un restaurante, las personas que acuden ahí buscan satisfacer una necesidad física.**

**Por otra parte, si yo presto mis servicios en una librería, las personas que asisten a solicitar mis servicios buscan satisfacer otro tipo de necesidad, por ejemplo, la necesidad de curiosidad intelectual.**

**Todos los servicios que la gente demanda, son provocados por las necesidades.**

**Examinemos los siguientes servicios y describamos qué tipo de necesidades están satisfaciendo.**

**Servicio de Transporte Público (Ecotaxis, Camiones y Metro)**

**Un hospital**

**Tesorería General del Estado**

**Un banco**

**Servicio de Limpieza Municipal**

**Correos y Telégrafos**

**Secretaría de Hacienda y Crédito Público**

**Ejemplo: Una persona necesita hacer un viaje en autobús de Monterrey a México.**

**Cual es el problema practico?**

- \* **Transportarse a la ciudad de México.**

**Cual es el ambiente agradable al resolver dicho problema practico?**

- \* **Buen trato por parte del vendedor del boleto.**
- \* **Información.**
- \* **Seguridad.**



- \* **Que sus maletas no sean maltratadas.**
- \* **Que el precio no sea excesivo.**
- \* **Buena atención durante el viaje.**
- \* **Orden y limpieza.**
- \* **Cortesía del chofer.**

**Ejemplo:**

**Hacer un pago de impuesto predial.**

**¿Cuál es el problema práctico?**

**¿Cuál es el ambiente agradable para resolver dicho problema práctico?**

**Ejemplo:**

**Tramitar una licencia de conducir.**

**¿Cuál es el problema práctico?**

**¿Cuál es el ambiente agradable para resolver dicho problema práctico?**

**Ejemplo:**

**Solicitar un permiso legal para poner un estanquillo.**

**¿Cuál es el problema práctico?**

**¿Cuál es el ambiente para resolver dicho problema práctico?**

**Es necesario identificar ambos aspectos cuando prestamos un servicio. En todos los casos, hay que identificar cuándo tenemos variable duras y cuando tenemos variables suaves.**

## 2.8. Necesidades del proveedor de un servicio.

Hasta ahora hemos examinado las necesidades que el comprador del servicio tiene, pero, ¿Qué pasa con la persona de contacto?

Las personas necesitamos de un trabajo porque tenemos necesidades humanas que satisfacer. Los prestadores de un servicio también buscan satisfacer necesidades tales como:

- \* Ser útiles.
- \* Sentirse competentes.
- \* Ser tratados con respeto.

Cuando prestamos un servicio, también podemos desglosar lo que hacemos en 2 cosas:

- A. Resolver al cliente su problema práctico.
- B. Ofrecerle el ambiente agradable que el cliente está buscando.

En general, la gente no se siente bien cuando presta un mal servicio. Esto es algo natural ya que no estamos hechos para la mediocridad.

## 2.9. El ser profesionales.

Como prestadores de un servicio, siempre vamos a poder elegir nuestra actitud al prestar un servicio.

Independientemente de la actitud que presente nuestro cliente, si está molesto, enojado, ansioso, etcétera, nosotros, los prestadores del servicio, si podemos escoger cómo reaccionar.

Ser profesionales implica mantener siempre una base de respeto en nuestra interacción con otros.

Comprender como profesional los diferentes estados de ánimo de nuestros clientes y desarrollar habilidades para manejar situaciones difíciles con éxito.

---

### **3. El Proceso de Prestar un Servicio.**

**Que es un proceso?**

**Definición:** Proceso es una serie de pasos que se realizan para alcanzar un objetivo.

**Todo servicio sigue un proceso es el inicio de la relación de servicio. Existen relaciones de servicio que terminan en ese momento y servicio que se extiende en periodos de tiempo largos.**

**Los servicios generalmente tienen 3 etapas o fases muy claras:**

- 1) Identificación de las necesidades.**
- 2) La satisfacción de las necesidades.**
- 3) El cierre del proceso.**

**Examinemos cada etapa por separado.**

#### **3.1. Identificación de las Necesidades.**

**En esta fase, el prestador del servicio tiene la función de detectar y conocer las necesidades del cliente, tanto en términos de sus problemas prácticos como del ambiente requerido para que el servicio sea lo mejor posible.**

**El rol del cliente en esta fase es el de presentar sus necesidades de servicio.**

**Hay mucha variación en las formas para identificar las necesidades y esto depende del servicio que se este prestando.**

**Las variaciones en la forma que se esta presentando el servicio también afecta. No es lo mismo prestar un servicio de mostrador; o por teléfono.**

**En la mayoría de los casos conviene registrar por escrito las características del servicio que se desea para poder ofrecer todas las opciones posibles.**

**La habilidad del prestador del servicio en identificar las necesidades del cliente es clave para prestar un buen servicio.**

Los pasos específicos para esta etapa son los siguientes (no necesariamente en orden):

1. **Reconozca la presencia del cliente.**
2. **Establezca contacto visual (mirar a los ojos) y sonría.**
3. **Dele la bienvenida al cliente.**
4. **Module su tono de voz.**
5. **Sea diplomático y de apoyo.**
6. **Mantenga el área de trabajo limpia .**
7. **Cuide su aspecto personal, su presencia y su presentación.**
8. **Clarifique utilizando preguntas.**
9. **Proporcione instrucciones completas y claras.**
10. **escuche.**
11. **Si no esta seguro de que el cliente necesita su ayuda, pregúntele.**
12. **Verifique con el cliente lo que usted cree que el necesita.**

Al terminar esta etapa, usted debe de tener claro que es lo que el cliente esta buscando y que es lo que necesita de usted.

### **3.2. Satisfacción de las Necesidades.**

Este es el proceso que tal vez toma mas importancia en el proceso del servicio. En esta parte del proceso, el prestador del servicio intentara dar satisfacción al cliente.

Las necesidades identificadas en el paso anterior deberán ser, en la medida de lo posible:

- 1) **Satisfechas. Es decir, cumplir con el objetivo .**
- 2) **Excedidas. Esto es, ir mas allá de lo que el cliente espera de nosotros.**

**Que significa satisfacer las necesidades del cliente?**

**Básicamente es resolver el problema practico del cliente y dándole al mismo tiempo el ambiente agradable que el busca. Es cumplir con el 100% de lo que el cliente nos estaba solicitando.**

**Que significa exceder las necesidades del cliente? Algunos ejemplos nos pueden ayudar:**

**Resolver un tramite en menos tiempo de lo esperado**

**Proporcionar información de utilidad adicional a la solicitada.**

**\* Que los beneficios obtenidos sean mas de lo que el cliente esperaba.**

**\* Que el costo sea menor de lo que el cliente esperaba.**

**En este paso el prestador del servicio, es decir, el proveedor efectúa el servicio mismo.**

**Los pasos específicos para realizar este proceso son:**

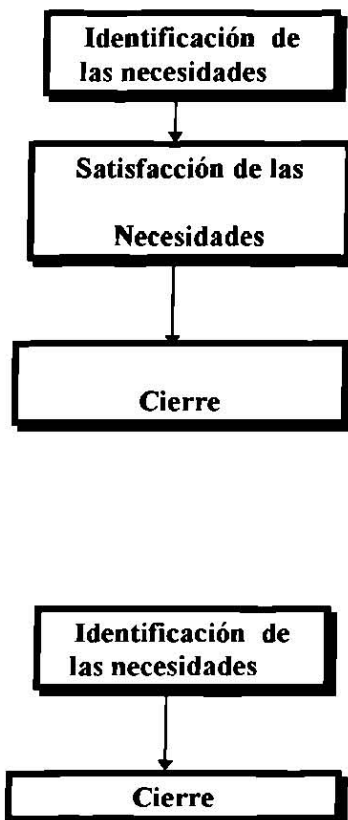
- 1. Responder rápidamente sin perder la cortesía.**
- 2. Proporcione la información que se le solicite.**
- 3. De explicaciones completas y claras a todas las preguntas del cliente.**
- 4. Concéntrese en el problema a resolver.**
- 5. Explicar los retrasos.**
- 6. Asegúrese de dar instrucciones completas y de que el cliente ha entendido su parte en el proceso.**
- 7. De el servicio completo.**
- 8. Conozca los métodos y los procedimientos del servicio y sistemas que esta presentando.**

### 3.3. El Cierre del Proceso.

Después de que el servicio ha sido prestado llega el cierre del proceso. este paso es importante ya que el cliente emite mucha retro-información del servicio que acaba de recibir. También, es aquí, cuando el cliente nos proporcionara implícita o explícitamente ideas para mejorar el servicio que le estamos prestando.

Las etapas se pueden presentar en todos los servicios e inclusive repetirse antes de que el servicio se termine. Pero a veces no todas las etapas se cumplen en todos los servicios.

Veamos algunos ejemplos.



Los pasos específicos para realizar este proceso son:

1. **Asegúrese de que no quedo nada pendiente por resolver en ese momento.**
2. **Pregúntele al cliente si encontró todo a su entera satisfacción.**
3. **Despida al cliente amablemente, sin perder contacto visual y la sonrisa.**
4. **Invítelo a regresar cuando el guste.**
5. **Proporcione información al cliente par encontrar mas información o servicios diferentes.**

### **3.4. El Rol Interactivo: Cliente-Proveedor.**

**Antes de terminar esta sección es conveniente analizar algo que se llama el rol interactivo.**

**El rol interactivo significa que al prestar o al recibir un servicio los papeles se intercambian en diferentes ocasiones durante el proceso de prestar el servicio.**

**Esto quiere decir, que el cliente a veces se convierte en proveedor, y a veces regresa a su papel original de cliente.**

**De la misma manera, el prestador del servicio se convierte temporalmente en cliente.**

**Considere el ejemplo de un mesero en un restaurante, el mesero se convierte en un cliente al solicitar el pago de la cuenta y recibir el dinero del cliente.**

**Considere el ejemplo de un profesor y un alumno. La mayor parte del tiempo, el cliente es el alumno pero al entregar un trabajo, el maestro es el cliente que esta recibiendo el servicio.**

**Bajo este esquema, lo mejor que podemos hacer los prestadores del servicio al convertirnos en clientes es en elegir ser “clientes perfectos”. Esto significa que demostraremos todas las cualidades de excelentes proveedores pero esta vez como clientes del servicio.**

---

## **4. El Concepto de Momento de la Verdad.**

### **4.1. Servicio.**

**El servicio de una dependencia es el conjunto de cosas tangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos y entregamos para satisfacer la necesidad de un cliente y que están en nuestra área de especialidad (misión de nuestra función). El servicio es todo lo que sale de nuestro departamento y que el cliente recibe; es como lo ve el cliente, no como lo ve el proveedor.**

- \* Un servicio es una actividad y una actitud.**
- \* Brinda una satisfacción al que lo recibe y al que lo ofrece y presta.**
- \* Un servicio se observa y se siente, pero es inmaterial.**
- \* No se puede almacenar.**
- \* El cliente o usuario, participa como receptor del servicio.**
- \* Con frecuencia, el servicio va acompañado de un producto.**

**El servicio también puede ser definido como una serie de momentos de la verdad.**

### **4.2. ¿Que es un momento de la verdad?.**

**Es un evento en el cual el cliente y el proveedor entran en contacto con la dependencia u organización a través del servicio. El cliente se forma una opinión positiva o negativa en cada uno de estos encuentros.**

**Se puede decir que los momentos de la verdad generan una opinión total del servicio que le prestamos al cliente.**

**Veamos esto a través de un ejemplo:**

**Vas al supermercado, al entrar a la tienda y tratar de tomar un carrito no lo puedes desatorar de la fila de carritos (\*).**

**Cuando lo logras hacer, y empiezas a hacerlo rodar, te das cuenta que una de las llantas esta atorada y no girara, ya que tiene unos hilos de trapeador enredados en las llantas (\*).**



Te diriges a la sección de verduras y la fruta esta muy fresca, seleccionas algo y cuando quieres que te lo pesen, no hay quien lo haga (\*).

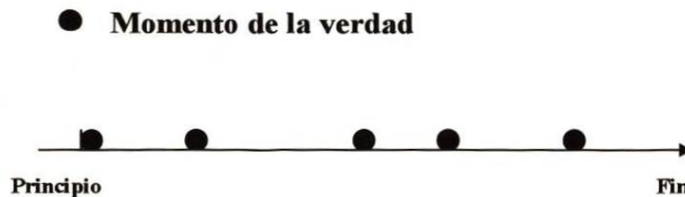
Regresa el dependiente unos minutos mas tarde, llega masticando un chicle, le pone precio a tu mercancía con una letra que no se entiende. Continuas por las sección de cereales, en el pasillo esta tirada media caja de un producto (\*).

Te diriges hacia la caja y la cajera esta de mal humor(\*). Te señala que uno de los productos que tu has escogido no tiene precio y te pide que vayas a cambiarlo. Le dices que lo olvide(\*).

Un jovencito te ayuda a poner los productos en las bolsas y al hacerlo una bolsa de azúcar se revienta derramando todo en la bolsa (\*). Sales de la tienda.

Como podemos ver, cada uno de los asteriscos señala la aparición de un momento de la verdad, que formo una opinión negativa al cliente. Cada momento de la verdad va formando una opinión positiva o negativa de la institución, todo cuenta.

En general, un servicio se puede visualizar como se muestra en la siguiente figura:



Examinemos otro ejemplo.

Te sientes un poco enfermo. Llamas por teléfono para pedirle cita al doctor. Te contesta la secretaria y te pide que la esperes tantito. Pasan los minutos y finalmente continua atendíendote. Te da cita para el día siguiente. Al día siguiente llegas al consultorio y no hay sillas suficientes en donde esperar. No hay revistas para leer. El doctor te atiende 35 minutos mas tarde de lo que habían acordado.

No todo es tan malo. Veamos otro ejemplo.

Vas a la central de autobuses a comprar un boleto de autobús. en el mostrador no hay filas por que hay suficientes vendedores. Pides información para tu viaje, te dan todas las opciones. Seleccionas tu fecha, hora y asiento. Cuando pagas tienen cambio para el billete que tu llevas. Te lo ponen en un sobre. Te dan también información acerca del tiempo que durara el viaje, en donde se detendrá el autobús, y a que hora llegaran a su destino. También te dicen con cuanta anticipación te debes de presentar en la central de autobuses.

### 4.3. Elementos de los momentos de la verdad.

En esta sección analizaremos los momentos de la verdad con sus 5 elementos clave, veremos un ejemplo de aplicación y realizaremos una practica para desarrollar las habilidades:

**Fase del ciclo.** Es la etapa en el servicio en el que se encuentra el momento de la verdad que estemos analizando.

**Características.** Es una variable dura o suave la cual determinara como factor critico de éxito la calidad del servicio que estoy prestando.

**Como.** Es la forma en la que ese momento de la verdad va a ser satisfecho para cumplir con las expectativas del cliente o excederlas si esto es posible.

**Frecuencia.** Es el punto en el tiempo en que se va verificar el Como de este momento de la verdad.

**Responsable.** Es la persona que será la encargada de hacer que se cumpla el como, con la frecuencia definida para cada momento de la verdad.

**Veamos estos elementos aplicados al ejemplo de una bienvenida en un restaurante:**

<b>Fase del ciclo</b>	<b>Bienvenida al Abrir la Puerta.</b>
<b>Característica</b>	<b>Palabras de recibimiento, postura y lenguaje corporal.</b>
<b>Cómo</b>	<b>Bienvenido, buenas tardes, pase Usted. Sonreír y establecer contacto visual.</b>
<b>Frecuencia</b>	<b>Por evento (Cada vez que entre un cliente).</b>
<b>Responsable</b>	<b>Cada mesero.</b>

**Examinemos ahora otro elemento de la verdad en el mismo restaurant**

<b>Fase del ciclo</b>	<b>El cliente solicita la cuenta</b>
<b>Característica (s)</b>	<b>Atención inmediata, prontitud, exactitud.</b>
<b>Cómo (s)</b>	<b>Tiempo menor a 3 minutos, hacer doble chequeo.</b>
<b>Frecuencia (s)</b>	<b>Por evento (cada vez que el cliente solicita su cuenta para pagar).</b>
<b>Responsable (s)</b>	<b>Mesero y cajero.</b>

---

## **5. Clientes Difíciles.**

**En casi todos los sistemas de servicio existen clientes que no encuentran lo que buscan. Esto se puede deber a diferentes causas:**

- \* Se puede deber a que le preste un servicio MALO.**
- \* Quizás mi dependencia no proporciona el servicio que el cliente me esta solicitando.**
- \* Quizás el cliente se equivoco de lugar al buscar el servicio.**

### **5.1. Razones por las cuales el cliente puede sentirse molesto.**

**Examinemos la siguiente tabla que nos ayuda a ubicar lo que genera un cliente feliz o satisfecho:**

- \* Lo que el cliente quiere y obtiene.**
- \* Lo que el cliente no quiere pero que tampoco obtiene.**

**Y también lo que desgraciadamente genera un cliente insatisfecho o molesto:**

- \* Lo que el cliente no quiere y obtiene.**
- \* Lo que el cliente quiere pero no obtiene.**

### **5.2. ¿Como tratar al cliente molesto?**

**Las actitudes frente al cliente que esta molesto hacen una diferencia en el servicio que se esta prestando.**

**A pesar de que el cliente este molesto, nuestro deber es tener una actitud de servicio y ser profesionales. Un cliente molesto no tiene porque alterar nuestro plan de actividades pero Si merece la importancia que cualquier otro cliente tiene.**

**Los pasos que podemos seguir para tratar a un cliente molesto son:**

- 1. Escuche con empatia. (Póngase en lugar del cliente).**
- 2. Haga saber al cliente que entiende sus sentimientos. (Por ejemplo: comprendo que esta situación le molesta, se que esto le causa problemas, Entiendo que tiene prisa).**

3. **Explique las limitaciones que tiene en ese momento para satisfacer las expectativas del cliente y diga lo que si puede hacer por el.**

## Calidad en el Servicio

**Objetivo General.** El participante se concientizara de la importancia de la calidad al prestar un servicio. Aprenderá a identificar factores críticos de calidad en áreas de servicio. Descubrirá como mejorar las áreas debiles o de oportunidad en organizaciones de servicio. Encontrara como prestando servicios de calidad se vera beneficiado.

### Objetivos Específicos:

- \* **El participante conocerá diferentes definiciones de calidad. Especificara cuales son las interpretaciones de estos conceptos cuando el producto es un servicio.**
- \* **El participante aprenderá a identificar cuales son las variables duras (tiempo, costo, claridad, precio, peso) y las variables suaves (atención, trato, cortesía, amabilidad) al prestar un servicio.**
- \* **Aprenderá a observar y detectar las necesidades humanas del cliente al comprar y recibir y/o solicitar un servicio.**
- \* **Aprenderá a ubicar las necesidades humanas del prestador del servicio al vender y/o un servicio.**
- \* **El participante aprenderá el concepto de “Momento de la Verdad” y como identificarlos y definirlos en su propia área de trabajo.**
- \* **El participante aprenderá a identificar y/o generar los requerimientos para satisfacer con éxito los momentos de la verdad.**
- \* **El participante aprenderá una metodología para:**
  - **Identificar a los clientes molestos.**
  - **Canalizar esas molestias a la alta administración.**
  - **Presentar evidencia para verificar las áreas de oportunidad reales.**

4. **Canalice u oriente al cliente con la persona que pueda ayudarlo o hágale saber como se ocupara de su asunto (Por ejemplo: se notificara a superiores).**
5. **Ignore cualquier crítica que reciba, no justifique un ataque con otra crítica.**

### 5.3. Seguimiento a la Queja.

**Al escuchar a un cliente molesto, tome nota de la situación, puede seguir los siguientes pasos:**

- \* **Tomar por escrito el nombre del cliente. (Si el lo desea proporcionar ), de otra manera no tomarlo.**
- \* **Proporcione su nombre al cliente. Eso le proporcionara a el una sensación de compromiso, es decir, de que usted esta comprometido con la z.**
- \* **Comprometerse a investigar una solución para la queja con el.**

**También en todos los sistemas de servicio, tenemos 4 tipos de clientes, que podemos identificar con ayuda de la siguiente tabla:**

	<b>El cliente me lo dice:</b>	<b>el cliente no me lo dice:</b>
<b>El cliente está satisfecho con el servicio prestado</b>	<b>me dá información para seguir haciendo mi trabajo bien.</b>	<b>X me dá información para seguir haciéndolo bien o para mejorar.</b>
<b>El cliente no está satisfecho con el servicio prestado</b>	<b>Aunque el cliente no está satisfecho, me dá información para seguir mejorando y</b>	<b>X Las oportunidades para mejorar se pierden en el vacío. Pierdo un cliente.</b>

---

## **6. El Servidor publico de Excelencia.**

### **6.1. El Hombre de la Excelencia.**

**Antes de definir al servidor publico de la excelencia debemos definir al hombre de la excelencia. También, en esta sección nos referimos al hombre y a la mujer indistintamente. Al decir hombre de la excelencia, estamos también hablando de la mujer de la excelencia.**

**El hombre y la mujer de la excelencia existen, están en todos y cada uno de nosotros.**

**A veces, ese hombre y mujer de la excelencia están dormidos. Las presiones cotidianas, las urgencias, no los dejan despertar.**

**Tu eres responsable de que el hombre y la mujer de excelencia despierten y actúen en ti el cambio permanente.**

**Cada hora, cada día, cada semana, cada mes, cada año, ser mejor, mejor, mejor.**

**Muchos autores proponen la lista de características y valores del hombre de la excelencia. Las características y los valores son factores que ayudan al éxito de la excelencia:**

- \* la puntualidad.**
- \* la lealtad a la organización.**
- \* el compromiso.**
- \* la capacidad de mantener acuerdos.**
- \* el espíritu de servicio y habilidad para cooperar.**
- \* la integridad.**
- \* el orden.**
- \* la austeridad.**
- \* la higiene personal.**
- \* el cuidado de la salud.**

- \* **la autodisciplina.**
- \* **la limpieza.**
- \* **la responsabilidad.**
- \* **el deseo de superación.**
- \* **el respeto a la ley y a los reglamentos.**
- \* **el amor al trabajo.**
- \* **el afán por el ahorro y la inversión.**
- \* **el trabajo en equipo.**
- \* **el respeto a si mismo y a los demás.**
- \* **espíritu de mejora continua.**
- \* **el sentido de la urgencia.**
- \* **la honestidad.**
- \* **humildad.**
- \* **la confiabilidad.**

**Apegarse a estos principios, son la base del éxito personal.**

**No se pueden prestar servicios de calidad, ni se pueden fabricar productos de calidad, si no somos personas de calidad.**

**Pensemos en cualquier persona que tenga éxito. Examinemos como lleva a cabo la aplicación de estos principios.**

## **6.2. Generando el perfil del servidor publico de excelencia.**

**Esta sección es para trabajar en equipo. La meta o el objetivo general es trabajar en equipos para generar la lista de características que como empleados de cualquier empresa debemos tener.**



**El procedimiento que seguiremos es el siguiente:**

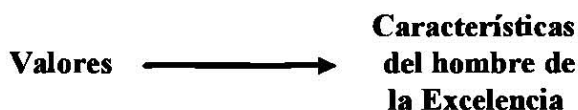
- 1.- Separarnos en equipos de 3 personas.**
- 2.- Discutir por equipos que características tiene el servidor publico de la excelencia.**
- 3.- Seleccionar un integrante del equipo, que presentara el material en la presentación en grupo utilizando hojas de rotafolio.**
- 4.- El tiempo disponible para trabajar en equipo es de 35 minutos. Utilizaremos 25 minutos para las presentaciones de cada equipo.**
- 5.- Entre todos generaremos un perfil único de la excelencia para servidores públicos.**

---

## 7. Valores Humanos.

Como hemos visto, el hombre y la mujer de excelencia tienen o presentan un conjunto de características. Las características se tienen en mayor o menor grado, se pueden desarrollar también.

La clave para desarrollar estas características es desarrollar un conjunto de valores o principios para que por si solos se generen las características:



Ahora bien, Que valores debemos de perseguir?. Que podemos hacer para fomentar los valores en nuestra entidad de trabajo? Que quieres transmitir para tu hogar del trabajo? Que quieres transmitir del hogar al trabajo?

En esta sección, trabajaremos de forma individual. El objetivo es construir la lista de valores que tu quieres llevar para tener calidad como una forma de vivir. Como un estilo de vivir.

A continuación los 10 valores (o características) más importantes con las que tú te sientas identificado.

Escríbelos primero y pon después el orden de importancia para tí.

Valor o Característica	Orden de Importancia
------------------------	-------------------------

Cuando termines de construir esta lista y todo el grupo haya terminado, tendremos oportunidad de compartir nuestra lista con el grupo. Se analizaran qué valores son los que más necesitamos perfeccionar y discutiremos los posibles cómo.

---

## **Bibliografía**

**Centro de Calidad**  
**Editorial Campus Monterrey**

**Revista Internacional del Trabajo**  
**Organizacion Internacional del Trabajo**

**W. Edwards Deming (Calidad, Productividad y Competitividad)**  
**La salida de la crisis**  
**Cambridge University Press 1982, 1986**

**Manual de Calidad en el Servicio**  
**Direccion de Modernización Administrativa y Calidad (CECCAL)**

