

EXPERIENCIAS

Una experiencia de formación-acción orientada a la gestión de la calidad en servicios sociales

An experience of training -action focused on the quality management in social services

M^a Angustias MARTÍN QUIRÓS ¹

Universidad de Granada

Antonio DELGADO PADIAL ²

Universidad de Granada

Andrés RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ ³

Universidad de Granada

Gabriel MARTÍN QUIRÓS ⁴

Plan Excel, S. L.

RESUMEN

Cada vez es más frecuente hablar sobre Calidad en el ámbito empresarial y cada vez más gerentes, directivos y profesionales están familiarizados con el concepto y su significad. Es justamente en la implicación de las personas donde reside uno de los pilares básicos para gestionar con Calidad, siendo, si cabe, más evidente esta necesidad en la prestación de servicios.

Pero esta preocupación por gestionar con calidad no sólo la encontramos en la empresa privada sino que el sector público también se ha sensibilizado ante esta necesidad. Muestra de ello, es el recientemente publicado por el Ministerio de Administraciones Públicas «Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos», donde se deja patente que una de las estrategias para afrontar los retos que se plantean en el ámbito de la Administración, es la necesidad imperante de promover la gestión de la calidad.

^{1,2,3} Dirigir la correspondencia a: E. U. de Relaciones Laborales. Dpto. de Psicología Social y Metodología de las CC. Del Comportamiento. c/Rector López Argüeta, s/n. 18071-Granda. Tlfno: 958-242987. Fax: 958-244397.

⁴ Plan Excel, S. L. c/Azhuma, 15, 3.º. 18005-Granada.

Dirección de los autores:

¹ M^a Angustias Martín Quirós. amquiros@platon.ugr.es

² Antonio Delgado Padial. adpadial@goliat.ugr.es

³ Andrés Rodríguez Fernández. andresro@platon.ugr.es

⁴ Gabriel Martín Quirós. planexc@moebius.es

Ahora bien, para aplicar esta política uno de los instrumentos esenciales es la formación, puesto que a través de ella se puede introducir la filosofía, crear las bases para el compromiso, familiarizarles con la aplicación de instrumentos de gestión de calidad, a la vez que permite dotar a los trabajadores de habilidades sociales y técnicas de resolución de problemas.

En el presente trabajo, presentamos una experiencia de formación-acción diseñada y desarrollada en repetidas ocasiones para los diferentes Centros pertenecientes al Área de Acción Social de la Diputación Provincial de Granada.

PALABRAS CLAVE

Gestión de la calidad total, calidad en servicios, formación, alineación de procesos.

ABSTRACT

Managers, directors and professionals are every time more familiarised with the Quality concept. Regarding with it, the implication of people becomes one of the quality sounder components, particularly in the service sector.

Moreover, this concern is not only applicable in the private company but in the public administration. An example is the «White Book for the improvement of the public administration» where it is made clear that one of the strategies to confront the Administration challenges is promoting the quality management.

Now then, the training is one of the essential instruments to apply this politics, since it made possible to introduce the philosophy, to create the bases for the commitment, to become familiar with the application of quality instruments, at the same time that provides to the workers social and technical abilities for resolution of problems.

The current work, presents an experience of Training-action in quality designed and developed by the different Centres belonging to the Area of Social Action of the Provincial Delegation of Granada.

KEY WORDS

Total quality management, service quality, training, process alignment.

INTRODUCCION

La formación es una de las cinco actividades más desarrolladas por empresas modelo en gestión de calidad en relación con su capital humano (Oakland et al 1998). De hecho, es en el componente humano donde reside el mayor potencial de desarrollo de ese conjunto de prácti-

cas que vienen a conformar lo que conocemos como gestión de calidad, si bien, es también donde surgen los mayores escollos. Es por esta razón que conviene centrar nuestra atención en las personas, en los miembros que integran la organización, como punto de arranque y factor de éxito para una iniciativa que conduzca a la calidad y que, naturalmen-

te, debe comenzar por el conocimiento, pero también por el compromiso de los Implicados.

En este sentido, la formación es la herramienta que puede ayudar al equipo humano a introducirse en la «construcción» de la calidad. No en vano, constituye el pilar sobre el que se apoya la posibilidad de intervenir para el desarrollo personal y profesional de los miembros de una empresa y el fundamento para la mejora continua. Por ello, la formación es la segunda práctica de gestión de calidad más usada por las empresas (Hackman y Wageman, 1995, pág. 315). Las organizaciones que desarrollan un programa de calidad realizan altas inversiones en entrenamiento y capacitación formal. Desde un 92 por ciento de las empresas en los sectores industriales, a un 75 por ciento de las empresas de servicios que trabajan en la implantación de la gestión de calidad, adoptan acciones formativas como parte de su programa para el cambio. Así pues, la mayor parte de los empleados de compañías que apuestan por una gestión de calidad reciben una importante cantidad de formación anual. En los mejores casos se asigna un total de entre 40 y 80 horas al año, lo que viene a requerir un presupuesto de entre 3 al 5 por ciento de la masa salarial (Easton, 1993 pág. 40). Por ejemplo, la empresa Trident, ganadora del Malcolm Baldrige del año 1996, reconoce invertir una media de 4.4 por ciento de su masa salarial en formación con objeto de diversificar las habilidades de sus trabajadores (Bemowski, 1997)

Sin embargo, en muchas circunstancias las acciones formativas para la calidad tienen como objetivo transmitir conocimientos y sensibilizar a los participantes. Aún cuando en una primera etapa de divulgación, estos objetivos sean necesarios, el conocimiento teórico

del concepto y sus implicaciones, parece insuficiente para pasar a aplicarlo en la organización. De hecho, conocer su filosofía puede resultar sencillo e incluso gratificante en el transcurso de una acción formativa, pero inmediatamente después surge la duda cuando los participantes aterrizan nuevamente en sus puestos de trabajo: ¿por dónde se puede empezar una vez conocido?. Es por ello que la acción formativa debe aprovechar el impulso que genera en sus participantes para introducirlos en el camino de la aplicación y obtener un compromiso de los miembros con la calidad. De esta manera, la formación se erige en el instrumento que enseña el camino para romper las barreras iniciales, las más difíciles de vencer.

EL CONCEPTO DE CALIDAD

Progresivamente se va asumiendo que la calidad no es un atributo del producto o servicio final, sino que más bien, implica a todos los procesos que se desarrollan en una organización. Si convenimos que todo el trabajo que se lleva a cabo en la organización se realiza a través de procesos o actividades ordenadas de forma cronológica que van aportando valor a los insumos iniciales para conseguir un producto o servicio deseado por un cliente final o usuario, y que las actividades se asignan a los diferentes miembros que integran la organización, desde el propio diseño a la gestión cotidiana, estaremos en disposición de concluir que la responsabilidad de su correcta ejecución recaerá sobre todas las personas. En definitiva, que para conseguir una gestión de calidad es imprescindible el compromiso de los responsables implicados en cada etapa del proceso, esto es, de todos los miembros de la organización, pues cada uno realiza su propia contribución que debe ser satisfactoria para quien la recibe hasta llegar al receptor final.

Así pues, el concepto de calidad parece irremediablemente unido al hecho de cubrir las necesidades y expectativas de los clientes. Pero, en la medida en que vinculamos la calidad a la satisfacción de necesidades de clientes, nos aproximamos a su concepción bajo un punto de vista subjetivo, pues ésta siempre es percibida por alguien, por lo que coincidimos con Maynes (1976) en la inexistencia de calidad objetiva —superioridad técnica del producto o servicio—, siendo conscientes de que asumir esta circunstancia hace más difícil el punto de partida del proceso. Es por eso que resulta tan esencial conocer y verificar la percepción que tienen los clientes a cerca de los servicios que se les presta, identificar las causas de las deficiencias y adoptar medidas apropiadas para la mejora.

No obstante, existen una serie de dimensiones que, aunque varían de unos autores a otros, pueden considerarse factores clave para la Gestión de Calidad, por lo que la aplicación de un programa orientado a la calidad debería adoptar ciertas prácticas que pueden sintetizarse en seis: (1) un liderazgo comprometido con la Calidad; (2) la estructuración de la organización sobre la base de procesos que posibiliten asumir la perspectiva de cliente-proveedor, entendiendo que dichos procesos deben vertebrarse para la consecución de la misión u objetivos últimos de la organización; (3) la articulación de un sistema de información y comunicación a todos los niveles; (4) el diseño de un sistema de calidad; (5) una gestión orientada a mejorar el trabajo y la satisfacción tanto de las personas de la propia organización como las de otras organizaciones proveedoras, clientes o comunidad en general; y finalmente, (6) la atención puesta en mejorar cada día la experiencia ofrecida a quienes se dirige el servicio: el cliente/usuario.

LOS FUNDAMENTOS DEL PLAN DE ACCIÓN

No es nuevo para nadie saber las dificultades y resistencias que entrañan los procesos de cambio en las organizaciones. De hecho el 90% de los planes estratégicos diseñados por las empresas no llegan a implantarse nunca y buena parte de la responsabilidad es atribuible al desconocimiento y la falta de confianza en lo que se persigue. En este sentido asegura De Miguel (2000, pág. 252) que la clave del éxito en la implantación de cambios estratégicos reside en la gestión integrada de los sistemas y procesos, las estructuras y los modelos de dirección, pero basándose en un enfoque orientado hacia:

- Hacer que las personas sientan la necesidad de cambio.
- Que entiendan las implicaciones del cambio en la forma de desarrollar sus funciones.
- Que sepan utilizar la nueva tecnología asociada a los nuevos procesos.
- Que lideren con estilos de dirección acordes a los nuevos objetivos y retos establecidos.

En este sentido, los objetivos propuestos en nuestro diseño partiendo del concepto de calidad previamente definido, fueron los que siguen:

1. Sensibilizar a los participantes sobre la necesidad de compromiso para buscar la satisfacción de los implicados.
2. Analizar el modelo desde el que se realiza la prestación del servicio.
3. Revisar y redefinir, en caso necesario, algunos de sus procesos críticos.
4. Dotar a los miembros del grupo de un conjunto de herramientas para la

mejora continua que podían utilizar en su trabajo.

5. Elaborar una propuesta realista de mejora para elevar a los servicios centrales.

El fin último de la intervención es servir de punto de arranque para que los equipos asistentes inicien un proceso de Mejora de la Calidad en sus puestos de trabajo.

Todo ello se sustenta en la aplicación de una metodología de trabajo que posibilite el aprendizaje experimental por parte de los participantes en un proceso donde el equipo responsable actúa como facilitador de la experiencia formativa.

La necesidad de no sólo conocer las claves de una gestión de calidad sino de interiorizarlas mediante un aprendizaje, exige experimentación, y para ello el binomio hacer-reflexionar son baluartes imprescindibles. Es una forma más de aplicación del propio círculo propuesto por Deming (1986) en donde todo se inicia con la planificación y continúa accionando los resortes del: Actuar, Revisar, Hacer y, nuevamente, Planificar.

Por otra parte, el proceso se sustenta en un método de vertebración de procesos que persigue la alineación de los procesos de la organización en relación con la misión y sus objetivos.

La integración de ambas perspectivas nos lleva a un diseño cuyas etapas fundamentales son las que siguen:

1. Análisis y reflexión de la posición de partida.
2. Identificación de la Misión.
3. Modelo desde el que se suministran los servicios.
4. Definición de objetivos de cada uno de los elementos integrantes del modelo.

5. Definición de los factores críticos de éxito que debiendo desarrollarse en cada elemento del modelo, tienden a conseguir los objetivos propuestos. Al menos, se establecen tres factores por objetivo.

6. Diseño de los flujos básicos del proceso.

7. Determinación de las herramientas con que podría desarrollarse, de forma más adecuada, cada factor crítico.

La experiencia que se lleva a cabo en la Diputación Provincial de Granada se describe a continuación.

ÁREA DE ACCIÓN SOCIAL DE LA DIPUTACIÓN DE GRANADA: UNA EXPERIENCIA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN DE CALIDAD

El curso se dirige a los miembros integrantes de tres diferentes Centros de Zona dependientes del área de Acción Social de la Diputación Provincial de Granada, por lo que entre los asistentes participan responsables de Centro, psicólogos, trabajadores sociales, educadores y administrativos; esto es, nos encontramos ante un grupo de personas integrado por tres equipos de trabajo que desarrollan su actividad con un importante grado de autonomía, si bien, todos ellos participan de unos objetivos comunes.

La acción formativa, desarrollada a lo largo de una semana, se configura a partir de sesiones eminentemente prácticas en las que se requiere una participación activa de los asistentes. Para tal fin, se aplican diversas técnicas de dinámica de grupos así como ejercicios diversos donde los participantes pueden vivenciar las consecuencias que tiene la gestión de la calidad.

En esta línea, pues, y como punto de partida del seminario, se pide a los parti-

participantes que expresen las expectativas que depositan en la acción, lo que nos permite no sólo conocer cuáles son, en general, sus intereses y motivaciones, sino que también, estos datos constituyen un referente que al finalizar el curso nos posibilitará comprobar el grado en que sus expectativas se han cubierto y, en consecuencia, disponer de un indicador de su nivel de satisfacción con la realización del curso, que, en suma, no es más que la medida de uno de los factores implicados en la calidad de lo que le estamos ofreciendo.

A continuación, tras manifestar cada uno de los miembros lo que esperan del curso, el trabajo se realiza agrupados por Centros, dado que cada uno constituye el equipo de trabajo habitual. Durante un tiempo se analiza, discute y registra la forma en cómo perciben en la actualidad su quehacer, forma de realizarlo, grado de satisfacción, actitudes y resultados. Con ello se pretende que identifiquen aquellos aspectos que consideran puntos fuertes en su Centro, para de esta forma reforzarlos, así como detectar aquellos otros considerados como debilidades a fin de que se puedan tomar las medidas oportunas que permitan su corrección y/o fortalecimiento. Los registros anotados por cada uno de los grupos se ponen a disposición de todos al objeto de compartir las percepciones de los demás y de esta forma tener una visión conjunta de los aspectos tanto positivos como negativos que están presentes en sus Centros.

Como consecuencia de lo anterior, se reúne un conjunto amplio de aspectos a mejorar o alteraciones percibidas y vividas por todos, que llegan a constituir el eje sobre el que se vertebra la mayor parte del seminario desarrollado con posterioridad.

De otro lado, y de forma conjunta, se busca un consenso amplio a cerca de la Misión del sistema en el que los participantes están involucrados. La misión se

expresa como «la transformación positiva~ de la realidad social», de forma que esta definición nos posibilitaba realizar un trabajo posterior de desmembración de los elementos que, a juicio del grupo, lo conformaban.

Acto seguido, se elabora el modelo desde el que los participantes actúan en dicha transformación, de forma que todos lleguen a ser partícipes de un mismo marco. El modelo que se presenta en la primera de las sesiones descritas, se muestra en la figura 1.

Este modelo, representa la forma en la que están organizados los recursos, actuando como un centro de distribución de servicios en un área de influencia previamente delimitada. En el modelo se identifican los componentes que intervienen para un funcionamiento adecuado. En primer lugar, está la Diputación, que a través del Área de Acción Social y su equipo directivo, origen de los recursos, establece un «canal de distribución» que posibilita su comunicación con otro elemento del modelo: el denominado Centro de Zona. A su vez, los Centros de Zona interactúan con cada uno de los trabajadores responsables de Zona, quienes por otra parte deben mantener una interacción constante entre sí para mejorar su trabajo y desarrollar su potencial de apoyo y colaboración.

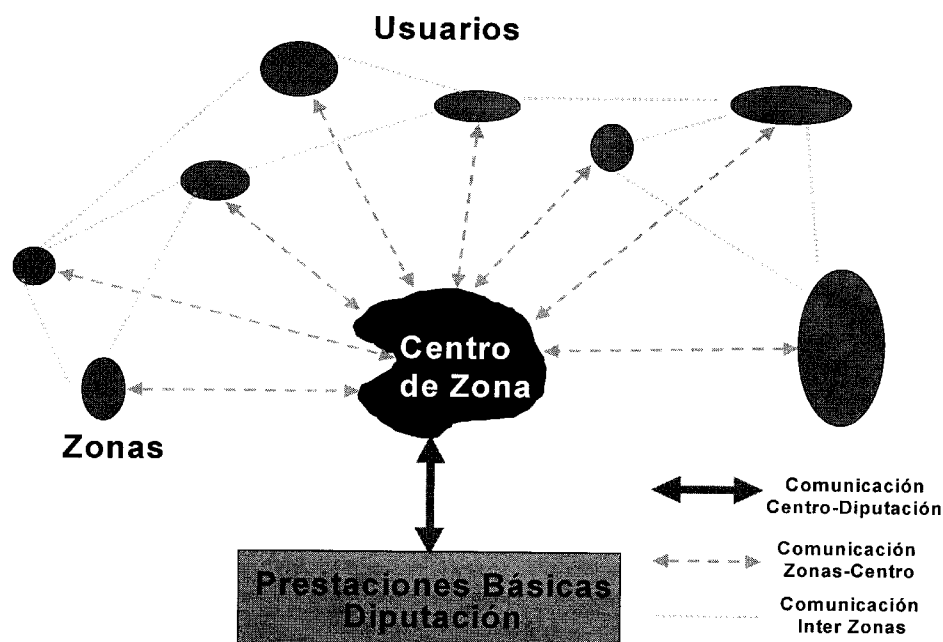
Por su parte, los objetivos convenidos por los grupos participantes para conseguir la misión de sus respectivos equipos fueron los siguientes:

1. Acomodar y acoplar los recursos y programas disponibles a las necesidades y preocupaciones reales de los usuarios concretos de cada área.

2. Comunicar y gestionar los servicios de manera efectiva y eficiente

Para el cumplimiento del primer objetivo, los participantes manifiestan disponer de herramientas para detectar las necesi-

FIGURA 1
Modelo del Sistema para la Prestación de Servicios en el Área de Acción Social



dades reales de los usuarios, necesidades que trataban de satisfacer a partir de los recursos y programas disponibles; sin embargo, una vez prestado el servicio, carecen de instrumentos que les permitan conocer el grado de satisfacción que los usuarios tienen con el servicio que reciben. Por ello, a partir de este momento, y dada la importancia que esta dimensión tiene dentro de un programa de gestión de calidad, el trabajo del grupo consistió en elaborar un cuestionario para medir la satisfacción de sus usuarios. Cuestionario que no sólo les posibilitaría conocer en qué medida satisfacen las necesidades y/o expectativas de sus usuarios, sino que también les ayudaría a actuar con prontitud, pudiendo tomar las medidas oportunas, en caso de que algún usuario quedase descontento por un mal servicio.

De otro lado, y considerando que para prestar un servicio de calidad los trabaja-

dores han de tener un cierto nivel de satisfacción con el trabajo que realizan, se hace necesario poner a su disposición, herramientas que les permitan conocer la satisfacción que tienen con el desempeño de sus funciones a la vez que obtener un mayor grado de sensibilización hacia el tema en cuestión. De ahí que, la atención se centre, en este caso, en proporcionarles instrumentos para medir el estado de bienestar que les pueda producir sus experiencias de trabajo, lo que les permite conocer sus sentimientos con respecto a facetas tales como el propio trabajo que realizan, las posibilidades de promoción que tienen, el salario que perciben, sus relaciones con los compañeros, o las condiciones en que desempeñan su trabajo, entre otras.

La acción formativa sigue, tal como se ha descrito previamente, identificando los factores críticos de éxito, el flujo del

proceso y las herramientas más adecuadas para abordar cada factor crítico.

En este sentido y, a modo de ejemplo, describimos la forma en cómo se procede para el programa de «Servicio de ayuda a domicilio»:

— En primer lugar, se establecen como objetivos que se deberían cumplir de cara a facilitar un servicio de calidad los siguientes:

- a) Posibilitar la estancia del usuario en su medio.
- b) Fortalecimiento de las redes sociales.

— A continuación, se identifican los factores críticos de éxito para alcanzar los objetivos marcados. Así, para el primer objetivo, los factores identificados fueron:

- a) Apoyo técnico.
- b) Educación-Formación del usuario.
- c) Informar y facilitar el acceso a otros recursos de apoyo.

— Y, por último, se acordó que las herramientas más adecuadas para conseguir cada uno de los factores críticos de éxito fueron las siguientes:

- a) Apoyo técnico.
 - Formación adecuada y continua del profesional
 - Reuniones de coordinación y seguimiento.
 - Asignación de tareas y horarios.
 - Visitas al usuario.
- b) Educación-Formación del usuario:
 - Adiestramiento en actividades de la vida social.
 - Asesoramiento en la mejora de su equipamiento.

- Mejora de la actitud.

- c) Informar y facilitar el acceso a otros recursos de apoyo.

- Informar sobre ayudas técnicas.

De igual forma, se actúa para el resto de programas, llegando con ello a un conjunto de conclusiones y compromisos concretos por parte de los participantes.

¿CUÁLES SON LAS APORTACIONES DE ESTE PROCESO?

Los propios participantes hacen acopio de las aportaciones obtenidas al desarrollar el proceso. Entre las conclusiones puestas de manifiesto en las últimas sesiones, cabe mencionar las que siguen:

1. Los participantes manifiestan haber clarificado considerablemente la orientación del servicio que venían prestando desde hacía años, hacen explícitos unos objetivos compartidos por todos los miembros del grupo y, simultáneamente, comprenden que conocer las necesidades, las expectativas y la opinión de los usuarios es un requisito ineludible.

2. El grupo cobra una nueva visión de sí mismo, percibiéndose más como miembros de un equipo que como trabajadores aislados, en un contexto en donde la autonomía, la forma de trabajo de los componentes, y la separación física facilitaba la percepción de individualidad y aislamiento más que la de equipo.

3. Los miembros del grupo manifiestan haber tomado conciencia de las posibilidades reales que tienen de mejora en su ámbito laboral a través de la experiencia vivida, identificando por sí mismos las medidas que pueden adoptar y las consecuencias que les puede acarrear.

4. La aplicabilidad a su trabajo y la adecuación del método propuesto se resalta por parte de los participantes.

5. Se pone mucho énfasis en la necesidad de mantener un programa de formación continua y seguimiento para avanzar en el proceso ya iniciado en la acción formativa, implicando en el mismo al resto de los elementos del sistema.

Por otra parte, se han hecho explícitos una serie de compromisos entre los que pueden mencionarse tres:

- Los miembros se comprometen personalmente a mantener una línea de trabajo en equipo, celebrando reuniones semanales para continuar con el proceso.
- Se acuerda elaborar una propuesta formal de iniciativas de mejora para elevarla a los órganos correspondientes de su área.
- Además, se proponen elaborar un sistema de recogida de información para comprobar en qué medida se van consiguiendo los objetivos establecidos.

Por último, y como conclusión, se elabora una GUÍA PRACTICA que pueda servir de referente para todos ellos a cerca de la calidad de sus servicios, quedando como sigue:

¿Qué es calidad para nosotros?

Conseguir el máximo grado de satisfacción del personal realizando un trabajo en equipo a la vez que satisfacemos las necesidades reales de nuestros usuarios a través del servicio que le prestamos.

¿Porqué es importante para nosotros gestionar con calidad?

- Porque se incrementa el grado de satisfacción tanto de los usuarios como de todos los profesionales que están implicados en el proceso de la prestación del servicio, cumpliendo de

esta forma los objetivos prioritarios de los Servicios Sociales Comunitarios.

- Porque los trabajadores se implican en un proceso de mejora continua.
- Porque se eleva el prestigio de los trabajadores y mejora la imagen del servicio que ofrecemos.

¿En qué basamos nuestras aspiraciones de mejora?

En el potencial humano, integrado por profesionales con una actitud de trabajo en equipo, preocupados por armonizar las necesidades de los usuarios con las suyas propias y donde existen muy buenas relaciones interpersonales, respetando las peculiaridades propias de cada uno.

¿Qué actitudes hemos de tener para prestar un servicio de calidad?

- Predisposición favorable al cambio y a la mejora continua.
- Actitud de trabajo realista que no genere falsas expectativas en los usuarios.
- Actitud reflexiva y crítica del trabajo que realizamos.
- Actitud solidaria, tolerante y comprensiva tanto con nuestros compañeros de trabajo como con los usuarios.

¿Qué propuestas creemos indispensables para mejorar la calidad en nuestros servicios?

- Mantener reuniones anuales entre técnicos y políticos.
- Elevar a la Dirección propuestas técnicas para el mejor aprovechamiento de los recursos.

- Mantener reuniones periódicas con responsables de otras Instituciones (Salud, Educación, Ayuntamiento,...).
 - Mayor autonomía económica y de gestión en el Centro para el desarrollo de Programas.
 - Creación de grupos de trabajo para actualización, evaluación y seguimiento de los Programas.
- Una vez finalizada la acción formativa, se procede a conocer el grado de cumplimiento de las expectativas generadas, siendo bastante elevada la satisfacción expresada por los asistentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Bemowski, K. (1997). How did they do that?. *Quality Progress*. March.
- Deming, E. (1996). *Out of the Crisis*. MIT Press: Cambridge.
- Easton, G. S. (1993). The 1993 State of U.S. Total Quality Management: A Baldrige Examiner's Perspective. *California Management Review*. Spring, 32-54.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, conceptual and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, Vol 40, 2 pp 309-342.
- MAP (2000). *Libro Blanco para la mejora de los Servicios Sociales. Una nueva administración al servicio de los ciudadanos*.
- Maynes, E. S. (1976). *The concept and measurement of product quality*. Household Production and Consumption, N° 40
- Miguel De, S. (2000). El retomo de la inversión en formación. En *Manual Práctico de dirección y motivación en la empresa*. Cinco Días.
- Oakland, J. S. (1993). *Total Quality Management; The route to improving performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Oakland, J. S. & Porter, L (1994). *Cases in Total Quality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Oakland, J. S. & Oakland, S (1998). «The links between people management, customer satisfaction and business results». *Total Quality Management*, vol. 9, 4-5 págs 185 190.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. Vol 64, n°1
- Rodríguez, A. (dir) (1995). *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.
- Senlle, A y Stoll, G. (1994). *Calidad Total y Normalización*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of Service Quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, vol 49.
- Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos.