

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA.**

**SUB DIRECCIÓN DE POSGRADO.**

**MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.**



**Tesis:**

Identificar los componentes actitudinales y de servicio de calidad  
brindados al cliente por parte del Departamento de Becas  
de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL.**

**PRESENTA:**

Lic. Oralia Iveth Hudtler Moreno

**ASESOR:**

Ing. Fernando Javier Gómez Triana.

SEMESTRE ENERO-JUNIO 2012 MONTERREY, N.L. MEXICO.

## AGRADECIMIENTOS.

---

A Dios por permitirme despertar cada mañana y ver la luz de un nuevo día, llevarme de la mano en cada cosa que hago y por dejarme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

A mis padres Sr. Nicolás Hudtler Gómez y Sra. Oralia Moreno Ibarra por su apoyo incondicional, porque siempre estuvieron ahí para darme aliento y soporte, gracias por guiarme en el camino de la educación, por ser mis más grandes modelos a seguir, perseverantes y tenaces, gracias a ustedes soy la mujer que ahora soy.

A mi esposo Lic. Marco Antonio Gutiérrez Esquivel, compañero incansable, gran fuente de estímulo, apoyo y confianza que sin él no hubiera podido llegar a donde ahora me encuentro y concluir cada etapa en mi formación académica y profesional: “Amor, gracias por estar ahí siempre para mí, eres lo mejor que me ha pasado, te amo”. A mi querido hermano Nicolás Hudtler Moreno y su hermosa familia, uno de mis modelos a seguir, figura de bondad y confianza, siempre entregado a Dios y a su familia, gracias por todos tus consejos. A mi querida suegra Lic. María Josefina Esquivel Vázquez una mujer con una fortaleza enorme que con su ejemplo de lucha me enseñó muchas cosas y su apoyo incondicional durante tantos años no tengo con que pagarlo.

A mis mejores amigas, Lic. Marisol Esquivel Vázquez y Lic. Olga Patricia Mena Treviño ustedes que durante años siempre me han apoyado en cada proyecto que he emprendido, gracias por estar ahí siempre disponibles para mí.

A cada uno de mis maestros que a lo largo de toda la vida me entregaron su paciencia, visión, conocimiento y experiencia; Ing. Fernando Javier Gómez Triana, jefe, asesor y amigo, pieza clave para mi formación académica, Md. Álvaro Antonio Ascary Aguillón, por toda su disposición, gran apoyo y esa gran calidez que como ser humano siempre lo ha caracterizado, a mi director Lic. Armando Peña Moreno siempre comprometido con la excelencia formando líderes y profesionistas de provecho.

A todos mis amigos y compañeros, quienes son pieza fundamental en mi preparación.

## ÍNDICE.

---

Resumen.....	4
Capítulo 1: Introducción.....	5
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
1.6 Antecedentes de la Empresa.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	12
Capítulo 3: Metodología.....	33
3.1 Diseño.	
3.2 Operacionalización de variables.	
3.3 Participantes.	
3.4 Escenario o ambiente.	
3.5 Instrumentos.	
3.6 Procedimiento.	
Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	38
Capítulo 5: Conclusiones.....	52
Bibliografía.....	55
Anexos.....	56

---

## RESUMEN

---

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

En la actualidad las empresas dan más interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente y que cada día nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra competencia está creciendo y que está incrementando satisfacción hacia el cliente; debido al buen servicio y atención que brinda.

La calidad esta a la orden del día. Cualquier empresa que quiera permanecer con éxito en el mercado debe ser consciente de la necesidad se brindar servicios que satisfagan a los clientes, y esto solo puede lograrse mediante la calidad.

Aunque desde hace un buen tiempo de ha venido trabajando en el campo de la calidad, el concepto y los procedimientos han evolucionado.

Por medio de esta investigación se trata de conocer la percepción del usuario hacia el servicio brindado por parte del personal del Departamento de Becas y los componentes actitudinales de estos.

El tipo de estudio es transversal ex post facto dado que se lleva a cabo después del hecho y después se analizan las posibles causas y consecuencias.

Se tomo una muestra de 140 alumnos que tramitan beca de Escasos Recursos de las diversas preparatorias y facultades con las que cuenta la Universidad Autónoma de Nuevo León, a los cuales se les aplicó una encuesta de servicio, dándoseles previas indicaciones para responderla, entre los encuestados varia el género y edad.

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

---

## 1.1 Concepción de la idea a investigar.

Por años el Departamento de Becas de la UANL se ha caracterizado por ofrecer un servicio de tramitación de becas para alumnos de escasos recursos, los cuales aspiran a ser candidatos a una de estas becas para poder iniciar o continuar con sus estudios, el trámite está condicionado a papelería requerida por parte del departamento para así poder asignar un porcentaje de Beca a la población mas vulnerable de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Es importante resaltar que el resultado y el servicio brindado por parte del personal hacia el usuario se puede ver afectado por falta de calidad en el mismo y por la actitud prestada por los ofrecedores del servicio, entonces, debido a esto surge la duda ¿Sera debido a la actitud y a la forma de dar el servicio por parte del personal del Departamento de Becas, que el cliente perciba un servicio de buena o mala calidad?

## **1.2 Justificación de la investigación.**

Tomando en cuenta la misión del Departamento de Becas, la cual establece el compromiso con la satisfacción de los usuarios del servicio a través de cumplimiento de la normatividad de la UANL del sistema de mejora continua, contando con personal calificado con calidad de vida y protegiendo el medio ambiente, es necesario contar con personal calificado con alta conciencia sobre la calidad en el servicio, por lo cual considero necesario analizar y promover una mejora para la satisfacción del usuario, la percepción del mismo sobre los servicios que se prestan, enfocándonos hacia la mejora continua específicamente sobre el trato con el usuario del servicio.

Para convertir una organización en donde exista un control total de la calidad es necesario el cambio en las actitudes y conductas de la gente. Se necesita que cada persona que trabaje en la institución aporte su iniciativa y creatividad para lograr la supervivencia.

Lo cual nos dice que cuando un cliente entra a un negocio, su percepción dependerá de una serie de aspectos, tales como la atención que recibe, la calidad del producto, la limpieza de la institución, la organización del lugar, etc. que posteriormente se organizarán como un todo en la mente del cliente, elaborando así un concepto sobre la empresa.

Siguiendo la línea de las exigencias actuales sobre la mejora continua, y conociendo elementos tales como el numero de tramites de beca que se llevan acabo cada semestre el cual es aproximadamente de 70 mil, el cual nos pide una mayor exigencia sobre el servicio brindado y la calidad del mismo.

### **1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

Son varios aspectos los que se toman en cuenta en esta investigación, el primero de ellos es la percepción del cliente hacia el servicio, que es lo que él percibe, como es tratado, como es valorado, esto se puede identificar midiendo algunos componentes de actitud y de servicio brindados por parte del personal.

Otro aspecto importante es después de detectar que es lo que el cliente percibe, partiendo de esas premisas, poder capacitar al personal para ofrecer un mejor servicio y ser una institución líder en su ramo.

Siendo de gran importancia cuestionarnos ¿De que manera afecta un servicio de baja calidad brindado por el personal hacia los alumnos que tramitan su beca?

De aquí nace la necesidad de ofrecer un servicio de calidad elevado y que el personal por medio de un cambio en sus actitudes puedan ofrecer este servicio de una manera mas efectiva y siendo así de mayor beneficio para el usuario del servicio.

## **1.4 Objetivo general.**

Desarrollar una propuesta de mejora continua con base a la percepción del usuario hacia el servicio brindado por parte del personal del Departamento de Becas de la Universidad Autónoma de Nuevo León y los componentes actitudinales de estos.

## **1.5 Objetivos específicos de la investigación.**

1. Identificar las áreas de oportunidad en el servicio brindado por los empleados del Departamento de becas de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
2. Investigar la tendencia de la satisfacción del usuario a través de una encuesta de servicio.
3. Desarrollar la descripción de puestos en habilidades y competencias.



## **1.6 Antecedentes de la Institución.**

En sesión celebrada el día 30 de marzo de 1998 por el H. Consejo Universitario, se aprobó la creación del Departamento de Becas y Créditos con identidad propia, para que mantenga los criterios aprobados por el mismo, en el otorgamiento de los diferentes tipos de becas solicitadas, apoyándose en un Comité con funciones de vigilar y controlar las políticas y procedimientos en la asignación de becas y créditos, los cuales estarán orientados a facilitarlas a los alumnos nacionales que así lo demuestren en referencia a los lineamientos establecidos por dicho Consejo.

Así fue como el día 01 de Junio de 1998 inicia operativamente el Departamento de Becas. Dos meses después designaron como primer Director del Departamento de Becas al Ing. Oscar Armando Díaz García.

Durante la administración del Ing. Díaz se pusieron en práctica nuevas políticas para la operación del Departamento.

En base a la experiencia de Trabajo Social, en la primera tramitación se propuso al Comité de Becas un nuevo formato para el trámite de Becas y la realización de visitas domiciliarias para la aplicación de estudios socioeconómicos. Esta administración duró un año.

En agosto de 1999 designaron como nuevo Director al Ing. Jaime César Vallejo Salinas. Durante esta administración el personal de Trabajo Social propuso la capacitación al personal sobre los aspectos que cubren el objetivo de buscar la calidad y la excelencia en el servicio. Proyecto que el actual Director acogió y apoyó con beneplácito.

En coordinación con el Director, el área de Trabajo Social propuso la elaboración de un Reglamento de Becas, el cual fue analizado y aprobado por el H. Consejo Universitario. En este periodo se gestionó la construcción de un nuevo edificio con equipamiento de cómputo y nuevo mobiliario con la finalidad de ofrecer mejor servicio

en la tramitación de Becas y confort a los empleados. El entonces Secretario General, el Director del Departamento y todo su personal dio inicio a los trabajos y procesos necesarios para obtener la certificación ISO 9001:2008 logrando obtenerla el día 9 de mayo del 2003.

Comprometidos institucionalmente, el ahora Rector Ing. José Antonio González Treviño y el Secretario General Dr. Jesús Ancer Rodríguez, designaron el 5 de enero 2004 al nuevo Director Ing. Fernando Javier Gómez Triana, quienes han asumido el reto de continuar trabajando en el logro de la visión, ser reconocida como la Universidad Pública número uno y de competencia mundial y de mantener la certificación a través de la mejora continua. Comenzando con la revisión y actualización del reglamento de Becas, primero por el personal responsable del Sistema de Administración de Calidad, después por el Comité de Becas, Secretario General, Rector, Comisión Legislativa y el Consejo Universitario, de lo cual resulta una nueva política en el otorgamiento de Becas al ampliar el rango de ingresos para que más alumnos pertenecientes a familias de escasos recursos pueden ser beneficiados con esta nueva política (Sesión del H. Consejo Universitario celebrada el 9 de marzo de 2004).

Se han presentado cambios a nivel institucional como la implementación del Sistema de Administración de Servicios Escolares (SIASE), el sistema de digitalización y el de automatización de oficinas. El SIASE inició su implementación a partir de noviembre del 2006 el cual ha simplificado el proceso de tramitación de becas, para el llenado de la solicitud de escasos recursos y la respuesta de la beca, ya que esto se hace vía internet lo que permite la rapidez en el trámite y así aumentar la satisfacción del usuario del servicio.

En octubre del 2006 se implementa el sistema de digitalización permitiendo la consulta de los documentos haciendo más ágil la atención del usuario del servicio.

A partir de marzo del 2006 se comenzó a implementar el sistema de automatización de oficinas el cual permite que la comunicación interna sea más efectiva entre el personal del departamento y otras dependencias de la UANL, además de que posee medidas de seguridad como inicio de sesión e internet por usuario.

No obstante los avances y logros obtenidos por éste departamento, seguirá siendo un reto la mejora continua en un mundo de alta competitividad por la gran fortaleza y el alto compromiso de su personal con la institución a través de los programas institucionales designados por el rector del Universidad Autónoma de Nuevo León tomando en cuenta el gran compromiso con la sociedad.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

---

### 2.1 Precursores de la calidad

#### Edward Deming

Es inevitable poder empezar a hablar de la calidad sin referirnos al padre de la misma y a sus seguidores. El Dr. Deming aprendió desde muy pequeño que las cosas que se hacen bien desde el principio acaban bien. En 1950, lo que Japón quería, lo tenía Estados Unidos; simultáneamente, ¿Qué tenía los Estados Unidos pero no quería? La respuesta, W. Edward Deming, un estadista, profesor y fundador de la Calidad Total. Ignorado por las corporaciones americanas, Deming fue a Japón en 1950 a la edad de 49 años y enseñó a los administradores, ingenieros y científicos Japoneses como producir calidad.

Treinta años después, luego de ver un documental en televisión en la cadena NBC, titulado, "Si Japón puede, porque nosotros no" corporaciones como Ford, General Motors y Dow Chemical, por nombrar algunas se dieron cuenta y buscaron la asesoría de Deming.

La vida de Deming se tornó un torbellino de consultas y conferencias. Ampliamente solicitado luego que Deming compartió sus ahora famosos "14 puntos" y "7 pecados mortales" con algunas de las corporaciones más grandes de América. Sus estándares de calidad se convirtieron en sitios comunes en los libros de administración, y el premio Deming, otorgado por primera vez en Japón pero ahora reconocido internacionalmente, es ahora buscado por algunas de las corporaciones más grandes del mundo.

La temprana vida de Deming fue caracterizada por la pobreza y el trabajo duro. Nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha

ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse por que sería su próxima comida era parte de su régimen diario. Deming salió a trabajar cuando tenía ocho a un hotel local. Con sus ahorros en mano, Deming se fue de Powell a la edad de 17 hacia Laraman, a la Universidad de Wyoming donde estudió ingeniería. Recibió un título en Físicas Matemáticas en la Universidad de Yale en 1927 donde fue empleado como profesor.

Deming recibió muchas ofertas en la industria privada y tomó un empleo trabajando para el Departamento de Agricultura en Washington, D.C.

Fue acá donde Deming conoció a su esposa, Lola Sharpe, con quien se casó en 1932, y fue presentado con su guía, Walter Shewhart, un estadístico para Laboratorios Bell y sus escritos impactaron su vida y se convirtieron en la base de sus enseñanzas. Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming.

En julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y "transformo su reputación en la producción de un motivo de risa a un motivo de admiración y elogio". ¿Por qué fue Deming un éxito en Japón y desconocido en América? Deming fue invitado a Japón cuando su industria y economía se encontraba en crisis. Ellos escucharon.

Ellos cambiaron su forma de pensar, su estilo de administrar, su trato a los empleados y tomaron su tiempo. Al seguir la filosofía de Deming, los japoneses giraron su economía y productividad por completo para convertirse en los líderes del mercado mundial. Tan impresionados por este cambio, el Emperador Horohito condecoró a Deming con la Medalla del Tesoro Sagrado de Japón en su Segundo Grado.

La mención decía "El pueblo de Japón atribuyen el renacimiento de la industria Japonesa y su éxito mundial a Ed Deming". No fue sino hasta la transmisión de un

documental por NBC en Junio de 1980 detallando el éxito industrial de Japón que las corporaciones Americanas prestaron atención. Enfrentados a una producción decadente y costos incrementados, los Presidentes de las corporaciones comenzaron a consultar con Deming acerca de negocios. Encontraron que las soluciones rápidas y fáciles típicas de las corporaciones Americanas no funcionaban.

Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía podría ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema. A través de un proceso de transformación en avance, y siguiendo los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales, las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico. Obviamente, esto era mucho más largo, incluía más procesos de los que estaban acostumbrados las corporaciones Americanas; de aquí, la resistencia a las ideas de Deming.

Deming se hizo disponible a la América corporativa en términos de consulta y a individuales a través de sus escritos y tours de seminarios por los próximos trece años de su vida. Aunque murió en 1993, su trabajo aun vive.

Slogans demisió, tales como el de Ford " Calidad es el primer trabajo", son reconocidos en la industria; cursos empresariales son dictados usando sus principios como partes integrales del currículo; y la abreviación TQM (Total Quality Management) es ampliamente conocido y comúnmente utilizado a través de la América corporativa. ¿Es el mundo un mejor lugar gracias a Deming? Corporaciones e industrias quienes sus productos mejoran las vidas de las personas han encontrado que lo siguiente es cierto: si los principios de Deming están en su sitio y funcionan con su negocio, "la calidad aumenta, los costos bajan y los ahorros se le pueden pasar al consumidor". Los clientes obtienen productos de calidad, las compañías obtienen mayores ingresos y la economía crece. En un plano material, económico, el mundo es ciertamente un mejor lugar gracias a las ideas y enseñanzas de Ed Deming. (Espinosa 2009)

## Kaoru Ishikawa

El gurú de la calidad Kaoru Ishikawa, nació en la ciudad de Tokio, Japón en el año de 1915, es graduado de la Universidad de Tokio. Ishikawa es conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo.

Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad son la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros. Kaoru Ishikawa también da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son: gráfica de pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión, y gráfica de control de Schewhart. Algunos de sus libros más conocidos son: "Que es el CTC", "Guía de control de calidad", "Herramientas de Control de Calidad". Desarrollo de la calidad Kaoru Ishikawa dice que practicar el control de calidad (CTC) es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea él más económico, él más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Ishikawa fue profesor en la Universidad de Tokio y fundador de la Union of Japanese Scientists and Engineers (UJSE), esta se ocupaba de promover la calidad dentro de Japón durante la época de la post-guerra.

El incluso promovió ideas revolucionarias de calidad durante gran parte de su vida. Ishikawa inicio los círculos de calidad en la "Nippon Telegraph and Cable" en el año de 1962. Definió a los clientes como internos y externos a las organizaciones.

La carrera de Kaoru Ishikawa en algunas formas es paralela a la historia económica del Japón contemporáneo. Ishikawa, como el Japón entero, aprendieron las bases del control de calidad estadístico que los Americanos desarrollaron. Pero justo como los logros económicos del Japón no son limitados a imitar productos extranjeros,

los logros de calidad del Japón e Ishikawa en particular van más allá de la aplicación eficiente de ideas importadas.

Es posible que la contribución más importante de Ishikawa haya sido su rol en el desarrollo de una estrategia de calidad japonesa. Para los japoneses la calidad es parte de sus propias vidas, no solo la aplican de arriba a abajo en una empresa, sino que también al producto, dentro del proceso de producción, tanto bajo el uso del cliente. Uno de los logros más importantes de la vida de Kaoru Ishikawa fue contribuir al éxito de los círculos de calidad.

El diagrama de causa - efecto, frecuentemente llamado el diagrama de Ishikawa, posiblemente es el diagrama que lo hizo mayormente conocido. Este diagrama ha demostrado ser una herramienta muy poderosa que puede ser fácilmente utilizada para analizar y resolver problemas, es tan simple que cualquier persona lo puede aplicar. A pesar que los círculos de calidad se desarrollaron primero en Japón, se expandieron a más de 50 países, una expansión que Ishikawa jamás se hubiera imaginado. Originalmente, Ishikawa creía que los círculos dependían de factores únicos que se encontraban en la sociedad japonesa. Pero después de ver círculos creándose en Taiwán y Corea del Sur, él teorizó que los círculos de calidad pueden desarrollarse en cualquier país del mundo siempre y cuando dicho país utilizara el alfabeto Chino.

El razonamiento de Ishikawa era que el alfabeto Chino, uno de los sistemas de escritura más difíciles pueden ser aprendidos solo con mucho estudio, en esa época el trabajo duro y el deseo de la educación se hicieron sumamente importantes en esos países. En *How to Operate QC Circle Activities*, Ishikawa llama a los altos directivos y a los obreros como la asociación de papas-maestros en los círculos de calidad. A pesar de que los círculos de calidad fueron ideas tempranas de los japoneses en adaptarse en el occidente. Ishikawa siempre estuvo alerta de la importancia de la alta dirección. Apoyo de los empresarios más altos es una clave elemental para las estrategias de calidad dentro del Japón (CWQC). El CWQC que en inglés es company-wide quality control es muy bien descrita en el libro "What is Total Quality Control The Japanese Way". El trabajo de Ishikawa con los altos directivos y el CWQC cubrió décadas. A finales de los años 50 y principios de los 60 el desarrollo de cursos de control de calidad para ejecutivos y altos



empresarios. El también ayudo a elaborar una conferencia muy famosa que se llama: Annual Quality Control Conference for Top Management en 1963. Como miembro del comité para el premio Deming, Ishikawa desarrollo una auditoria rigurosa que determina cuales compañías son candidatas para el premio Deming. Dicha auditoria requiere la participación de los altos ejecutivos de la empresa.

De acuerdo a Ishikawa el saber de la gente que la empresa es activa y se mueve hacia la mejora es el mejor premio que el ganador puede recibir. Kaoru Ishikawa fue chairman del consejo editorial mensual "Statistical Quality Control" y "Reports of Statistical Applications Research", Kaoru Ishikawa también estuvo involucrado en la creación del logotipo y bandera de la calidad. Ishikawa estuvo involucrado en actividades de la estandarización internacional y japonesa a principios de los 50. En su discurso al recibir la medalla Shewhart, Ishikawa llamo estandarización y control de calidad como "dos ruedas de un mismo carro". Su énfasis puede ser sorprendente para algunos que piensan que los estándares no se pueden cambiar, que piensan que son rígidos. Pero Ishikawa dice que los estándares necesitan cambiar la ASQ estableció la medalla Ishikawa en el año de 1993 para reorganizar el liderazgo del lado humano de la calidad.

La medalla es otorgada anualmente en honor a Ishikawa a una persona o grupo que mejoren los aspectos humanos de la calidad en una empresa. A través de su carrera, Ishikawa trabajo en muchas cosas, pero siempre bajo su filosofía. Estilos y etapas de un proceso continuo que tiene por finalidad satisfacer plenamente al cliente para lograr su lealtad. El compromiso del management, empezando por el "número uno" de la empresa. En 1960, al cumplirse el décimo aniversario de una de las publicaciones sobre control de calidad pioneras en Japón Statistical Quality Control, nació la idea de crear una bandera que representara ese movimiento, casi responsable del milagro japonés que transformaría las bases del management en todo el mundo. El diseño surgió de un certamen entre estudiantes de Bellas Artes de la Universidad de Tokio. Era simple y contundente a la vez, pero tenía un inconveniente: el color elegido fue el azul de la bandera de las Naciones Unidas que, sometido al obvio test de calidad, demostró la desventaja de desteñirse rápidamente inaceptable. Los japoneses analizaron el problema pacientemente, relevaron el área y, por supuesto, encontraron la solución: optarían por el mismo colorado de la

bandera del Japón. La fábrica de tinturas que garantizaba la durabilidad del color empleado en el símbolo nacional, haría lo propio con el de la "Q" sobre fondo blanco del emblema de la calidad. Primera lección importante: uno de los factores que distingue a la convicción de la mera adhesión a los principios de calidad es la consistencia.

Antecesor de la calidad total, el control estadístico de la calidad nació en la década de los 30 con la aplicación, en los laboratorios de la Bell, de un cuadro ideado por W.A. Shewhart, a través del cual se analizaban las desviaciones de los estándares atribuibles a causas técnica o económicamente inevitables ("chancescauses") y a las que resultaban de factores susceptibles de ser modificados ("assignable causes"). La Segunda Guerra Mundial actuó como catalizador para el empleo de esos cuadros de control en las más variadas industrias, sobre todo en las productoras de material bélico. Se publicaron los estándares de Calidad Z-1 estadounidenses, que los ingleses nacionalizaron como British Estándares 1008 y sumaron a los BS 600 de 1935, producto del trabajo estadístico de E.S. Pearson. Resultaron tan efectivos que, en algunos casos, fueron clasificados como secreto militar hasta la rendición de Alemania. Por entonces, Japón estaba aplicando en sus empresas el método Taylor, o el management por especialistas, como lo describiera Kaoru Ishikawa, padre del control de calidad total en su país.

El profesor Kaoru Ishikawa, uno de los padres de la Calidad Total en Japón, señalaba: "El Control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios.

El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetirla educación una y otra vez." El control estadístico de calidad moderno empezó a aplicarse en Japón en mayo de 1946, cuando las fuerzas de ocupación de los Estados Unidos intentaron usar las redes de telecomunicaciones y comprobaron que el servicio telefónico era deficiente, desparejo, y para nada confiable. Introdujeron los métodos norteamericanos, cuyo empleo se generalizó. Nacieron organismos oficiales de calidad como la Japan Standards Association (JSA), en 1945, y privados como la Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), al año siguiente. Empezaron a

organizarse los primeros cursos y conferencias, "importando" la bibliografía. En ese primer ciclo quedó demostrado que uno de los elementos decisivos para el éxito de cualquier proceso de calidad es el factor humano. Algo que hasta el momento no había sido considerado demasiado relevante. Sin negar los valores objetivos de métodos americanos o ingleses, los japoneses vieron la necesidad de diseñar un perfil propio. (Espinosa 2009)

### Philip Crosby

Norteamericano, creador del concepto "cero defectos"(CD) es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas. Fue director de calidad en la International Telephone and Telegraph (ITT), donde desarrollo y aplico las bases de su método. Él desarrolló un concepto denominado los "Absolutos de la calidad total, cuyos principios son: 1º La calidad se define como cumplimiento de requisitos 2º El sistema de calidad es la prevención 3º El estándar de realización es cero defectos 4º La medida de la calidad es el precio del incumplimiento en lo que respecta a la dirección, "estableció" un modelo que él llama de "administración preventiva". Otra parte interesante de su filosofía es la que dice que hay tres mitos sobre la calidad y que se describen así: Primero: " La calidad es intangible; calidad es bondad". Por ello, se habla de "alta calidad", "calidad de exportación", producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo.

Para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto. Segundo: "La calidad es costosa". A través de este mito creemos que reducimos costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con sus normas. La falacia estriba en que la calidad es gratis: no cuesta ensamblar bien un auto que hacerlo mal; no cuesta más surtir bien un pedido que despacharlo equivocado, no cuesta más programar bien que mal.

Lo que cuesta es inspeccionar lo ya hecho para descubrir los errores corregirlos; lo que cuesta son las horas de computadora y el papel desperdiciado; lo que cuesta son las devoluciones de los clientes inconformes; lo que cuesta es rehacer las cartas mal mecanografiadas, etcétera. Lo costoso, en fin, son los errores y los defectos, no la calidad; por lo tanto, nunca será más económico tolerar errores que "hacerlo bien desde la primera vez", y no habrá un "punto de equilibrio" entre beneficios y costo de calidad. Tercero: "Los defectos y errores son inevitables". Nos hemos acostumbrado a esta falsedad: aceptamos los baches en las calles, los productos defectuosos, los accidentes, etcétera. Cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente; es decir, cada día somos más apáticos y mediocres. (Evans y Lindsay 2008)

### Joseph M. Juran.

Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, entonces y ahora parte de Rumania. Observador astuto, oyente, atento, brillante, sintetizador, pronosticador, persistente, Juran ha sido llamado el padre de la calidad o "gurú" de la calidad y el hombre quien "enseñó calidad a los japoneses". Quizás lo más importante, es que es reconocido como la persona quien agregó la dimensión humana para la amplia calidad y de ahí proviene los orígenes estadísticos de la calidad total. Su plan fue hacerlo todo: filosofía, escritura, lectura y consulta.

Hoy Juran enfoca su atención en una nueva misión: repara la deuda que siente que le debe al país que le brinda la gran oportunidad y el éxito excepcional. Calidad según Juran tiene múltiples significados. Dos de esos significados son críticos, no solo para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial. Calidad: Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es " adecuación al uso".

La Misión de Juran y la Planificación para la Calidad es la de crear la conciencia de la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis y la necesidad de revisar el enfoque de la planificación de la calidad. Establecer un nuevo enfoque de la planificación de la calidad.

Suministrar formación sobre como planificar la calidad, utilizando el nuevo enfoque. Asistir al personal de la empresa para re planificar aquellos procesos insistentes que poseen deficiencias de calidad inaceptables (caminar por toda la empresa). Asistir al personal de la empresa para dominar el proceso de planificación de la calidad, dominio derivado de la re planificación de los procesos existentes y de la formación correspondiente. Asistir al personal de la empresa para utilizar el dominio resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos. La planificación de la calidad en uno de los tres procesos básicos de gestión por medio de los cuales gestionamos la calidad. Los tres procesos (la trilogía de Juran) están interrelacionados. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes, productos tales como facturas, películas de polietileno, contrato de ventas, llamadas de asistencia técnica y diseños nuevos para los bienes. Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas. Su trabajo es producir el producto. Al ir al proceso, vemos que el proceso es deficiente: se pierde el 20% del esfuerzo operativo, porque el trabajo se debe rehacer debido a las deficiencias de la calidad.

Esta pérdida se hace crónica porque el proceso se planifico así. Bajo patrones convencionales de responsabilidad, las fuerzas operativas son incapaces de eliminar esa pérdida crónica planificada. En vez de ello, lo que hacen es realizar el control de calidad para evitar que las cosas empeoren. Si echamos una mirada alrededor, pronto vemos que esos tres procesos (planificación, control, y mejora) han estado presentes durante algún tiempo. Se han utilizado en las finanzas durante siglos, lo suficiente como para haber desarrollado una terminología normalizada. Cada uno de estos procesos es universal y se lleva a cabo con una secuencia uniforme de actividades. Planeación de la calidad. Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad

y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación. Control de la calidad, es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad. Mejora de la calidad. Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.(Evans y Lindsay 2008)

## **2.2 ¿Qué es la calidad?**

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad. La calidad es: " Satisfacer plenamente las necesidades del cliente. " Cumplir las expectativas del cliente y algunas más. " Despertar nuevas necesidades del cliente. " Lograr productos y servicios con cero defectos. " Hacer bien las cosas desde la primera vez. " Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total. " Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas. " Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes. " Sonreír a pesar de las adversidades. " Una categoría tendiente siempre a la excelencia. "

Calidad no es un problema, es una solución. El concepto de Calidad según: Edwards Deming: "la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua". Dr. J. Juran: la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente". Kaoru Ishikawa define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".(Larrea 2008)

En los mercados actuales, la competitividad de las empresas ya no se mide sólo en función de lograr bajos costes operativos; cada vez más, la calidad se convierte en el factor determinante del éxito empresarial.

## 2.3 La mejora de la calidad.

Durante algunos años, la teoría de la calidad se entendió como Control de Calidad. Alrededor de unos conceptos básicos como los expuestos, fue desplegándose un mundo de técnicas estadísticas y organizativas que ha sido enormemente útil para la industria. Al mismo tiempo, se fueron advirtiendo graves insuficiencias y limitaciones que han dado lugar a nuevos enfoques cada vez más enriquecedores. Una primera idea central es que la calidad “no hay que inspeccionarla sino fabricarla”. La inspección no sólo añade valor a los productos, sino que, además, puede inducir efectos perversos: la plantilla se despreocupa, porque la responsabilidad funcional sobre la calidad corresponde a los especialistas; se generan hábitos relajados de convivencia con la no-calidad, ya que, como todos conocen, la calidad se halla bajo control; las acciones de respuesta a la no calidad son tardías; etc. Por eso, la nueva consigna parece ser: olvidemos la filosofía y hasta el nombre de control de calidad y pensemos en programas de mejora de la calidad. (Brown 2007)

La calidad no es un concepto terminal, en el sentido de que pueda fijarse un nivel óptimo como meta a alcanzar. La mejora de la calidad es un proceso que no tiene fin. Siempre se puede mejorar el nivel de calidad alcanzado. Por eso, debe hablarse de proyectos ininterrumpidos de Mejora de la Calidad.

La inspección no debe arrinconarse, pero es gravemente insuficiente. Además es costosa. De las medidas a posteriori ha de pasarse a las actuaciones a priori. El énfasis debe ponerse en la prevención y planificación, en vez de en el control. Otro de los avances que conoció muy tempranamente la teoría de la calidad fue justamente éste: la calidad ha pasado de centrarse en la calidad del producto para pasar a centrarse en la calidad del proceso y del diseño (diseño tanto del producto como del propio proceso). No sólo en este aspecto se ha enriquecido el ámbito de preocupaciones de la calidad. La fiabilidad (probabilidad de avería o mal funcionamiento dentro de un período determinado), la asistencia en la venta (calidad de la instalación), el servicio post-venta (reparación y mantenimiento), la formulación de garantías (de producto y de servicio), la

formación, etc. constituyen nuevos elementos cuya conceptualización y praxis han ido conociendo un desarrollo progresivo.

## **2.4 La calidad total.**

La calidad total Muchos piensan que el concepto de calidad total (CT) es una creación japonesa. No es exacto. Conviene recordar que la doctrina de la calidad, en su conjunto, es una creación norteamericana; que fue Deming el introductor en Japón de las técnicas de gestión de la calidad; y que, ciertamente, han sido los japoneses unos alumnos aventajados que han elevado los niveles reales de la calidad a alturas jamás alcanzadas por el promedio de las empresas USA. Pero la primera aproximación al concepto de CT se debe a Armand Feigenbaum, que en 1956 comenzó hablando de control total de la calidad. La CT (o TQM = total quality management) se ha convertido en el mundo empresarial occidental en una idea-fuerza capaz de movilizar multitud de esfuerzos en pos de una superior calidad. Pero ¿qué hay debajo del slogan, es decir debajo de la palabra sugestiva capaz de impulsar políticas y programas concretos de mejora de la calidad? Para empezar, un concepto como el de CT es de difícil definición. El adjetivo “total” encierra una idea de omni comprensión, de ilimitación e infinitud. Y si el número infinito plantea problemas de definición a los matemáticos y la infinitud 25 divina a los teólogos, lo mismo sucede con la noción de “totalidad” que estamos considerando.

Unas veces, la CT se concibe como una actitud intelectual y vital dirigida a remover todas las energías de la empresa en busca de unos niveles excelentes de respuesta a las necesidades de los clientes. La CT es una “filosofía directiva que implica la participación general del personal de la empresa, cualquiera que sea su nivel, y que pone el énfasis en la satisfacción del cliente y la mejora continua” todo el personal debe estar involucrado en el esfuerzo; se han de poner en juego todos los recursos necesarios para la prevención de los fallos; debe sistematizarse en todas sus vertientes la multiplicidad de relaciones proveedor-cliente, lo que significa no sólo que deben quedar implicados todos



los elementos externos a la empresa (proveedores, distribuidores y clientes), sino que además ha de cuidarse extraordinariamente la atención a los clientes internos de la empresa; debe tenerse en cuenta la totalidad de las necesidades de los clientes (tanto las relativas a la calidad en sentido estricto como las que se refieren a precio, plazos, rendimiento del producto, etc.); con el objetivo final de la satisfacción total de los clientes, a través de la eliminación de todos los fallos. Dado que la noción de “totalidad” no conoce límites, es posible añadir a la enumeración anterior, sin restricción alguna, cualquier otro atributo de la calidad que de modo ilimitado quiera perseguirse.

En definitiva, el concepto de CT encierra dos rasgos característicos básicos: abarca todo aquello que es susceptible de aportar mejoras a la satisfacción del cliente; es un proceso dinámico que no tiene fin. En cuanto al primer rasgo, la CT puede englobar, además de las propiedades enunciadas, cualquier otra imaginable. Un ejemplo singular lo constituye la garantía incondicional de servicio. La empresa garantiza formalmente que el cliente quedará satisfecho. Cualquier empleado tiene la autoridad plena (y la responsabilidad plena) para cumplir en el acto la garantía prometida. (Peralta 2009)

La respuesta madura y paciente de la empresa debe ser embarcarse en un viaje interminable hacia el horizonte de la calidad, confeccionando de manera progresiva proyectos sucesivos de mejora, que nos acerquen cada vez más al final. (El término japonés “kaizen”, ampliamente popularizado en la literatura especializada, expresa esta idea capital de “mejora continua”).

Para visualizar con más plasticidad el carácter dinámico de la calidad, Deming imagina una rueda (compuesta por diseño, fabricación, venta y servicio) rodando de manera permanente por el suelo de la “consciencia de la calidad”. Es la ya conocida “rueda Deming”.

El empleo de metáforas, como ésta, es frecuente cuando, como en el caso que nos ocupa, el esfuerzo de definición encuentra resistencia. Otros mecanismos sustitutorios igualmente socorridos son los ejemplos, los casos prácticos, las descripciones, o, incluso, las conclusiones normativas.

En esta dirección, la CT presenta un repertorio inagotable comencemos por las recomendaciones de Deming:

- Hacerlo bien a la primera
- El personal es más feliz haciendo bien las cosas que haciéndolas mal.
- La calidad es un criterio de compra básico.
- Las personas deben recibir una formación adecuada.
- El trabajo en equipo es esencial para el éxito.
- Dar prioridad al cliente sobre cualquier otra consideración.
- Entender la calidad en un sentido amplio.
- Creer en los clientes.
- Gestionar los procesos.
- Crear responsabilidades.
- Buscar mejoras continuas.
- Cambiar el estilo de liderazgo.

## **2.5 Servicio al cliente.**

Tradicionalmente, siempre ha habido problemas entre los que prestan el servicio y los que lo reciben.

Los clientes se sienten ofendidos si se les trata mal y, a veces, los empleados de cara al público no están satisfechos con la forma en que les tratan los clientes y los gerentes.

En la actualidad, la relación entre los que proporcionan el servicio y los clientes parece haber llegado a un punto crítico, lo que está originando gran cantidad de debates y de publicidad. ¿Y por qué ahora? ¿Por qué se ha convertido la calidad del servicio en un tema tan importante? Existen varias razones por las que ha aumentado este interés. En primer lugar, y lo que es más importante, ya hemos visto que los clientes son cada vez más críticos respecto del servicio que reciben. Muchos clientes, no sólo desean un servicio mejor, sino que lo esperan.

Existen abundantes ejemplos de servicio de mala calidad. ¿Cuántas veces nos hemos encontrado en una fila de supermercado detrás de gente con los carritos llenos, teniendo nosotros sólo tres cosas que pagar, simplemente porque la caja de “Doce artículos o menos” estaba cerrada? ¿Cuántas veces hemos esperado más de una hora para poder hablar cinco minutos con un médico? ¿Nos han dado un vale para un artículo agotado en la tienda, y hemos tenido que esperar meses para que llegaran los nuevos?

Parece haber tantos motivos para la mala calidad del servicio como hay historias sobre ello. Muchas de las personas que trabajan de cara al público carecen de las capacidades básicas para desempeñar su tarea. No conocen sus productos a fondo, o, incluso si saben algo sobre ellos, parecen no tener motivación o interés en servir al cliente. Los clientes son una simple molestia. (Denton 2008)

Puede que el vendedor sea el aspecto más visible del servicio de mala calidad, pero el principal culpable es el sistema en que funcionan los empleados. Si estuviésemos en las mismas condiciones de trabajo, la mayoría de nosotros nos comportaríamos de la misma forma. A menudo, los trabajadores de cara al público reciben una compensación insuficiente por sus esfuerzos. Un salario mínimo, combinado con la falta de una vía de ascenso hace que el trabajo resulte poco estimulante. El servicio es pésimo porque los puestos de trabajo son pésimos. Los empleados no pueden enorgullecerse de un trabajo ingrato. La dirección les da poca formación, y menos motivación. Y si hay formación, suele ser de naturaleza mecánica o técnica, en vez de dirigida a dar satisfacción al cliente. La dirección pasa más tiempo tratando de automatizar, eliminar y simplificar las capacidades técnicas que en desarrollar habilidades relacionadas con el servicio a los clientes. A menudo todo esto es cierto, pero, tal como lo saben nuestros proveedores de

servicio de calidad, nada de ello es necesario. Es más, es absolutamente innecesario. ¿Cuántas veces habría mejorado el servicio si los vendedores o los empleados cara al público hubiesen tenido la responsabilidad y la autoridad de tomar decisiones sobre la marcha? Lo que se nos da en vez de ello son papeleos, normas y reglas, y una actitud despegada de “Tendrá que hablar usted con el gerente”, en vez de tener flexibilidad y seriedad, a menudo nos encontramos con un planteamiento burocrático hacia el servicio. ¿Es tan sorprendente, entonces, que no podamos obtener buen servicio? No se enseña a los proveedores de servicios a pensar, a reaccionar, ni a comunicarse.

El servicio de mala calidad tiene sus raíces en la gestión de mala calidad. En vez de burocracia, lo que necesitamos es flexibilidad. En vez de gerentes autocráticos que únicamente se concentren en la productividad, es necesario mayor compromiso por parte de los empleados, más confianza en la presión por parte de los compañeros y mayor énfasis en las más amplias cuestiones de la “cautividad”. Los empleados que trabajan de cara al público deben disponer de la libertad, así como de la autoridad y la responsabilidad necesarias para tratar con clientes individuales.(Rokes 2004)

Los directivos deben cultivar cuidadosamente a sus empleados: enseñarles cómo solucionar problemas y permitirles que lo hagan; encontrar formas de medir sus esfuerzos; y recompensar a aquellos que den mejor servicio. • Mejorar el conocimiento del producto y la comprensión y apoyo a la prestación de servicios por parte de los directivos.

- Mejorar nuestros conocimientos de los deseos, necesidades y actitudes del cliente.
- Desarrollar una definición de la “cautividad” para cada organización.
- Establecer normas de servicio y mejorar nuestra medición del servicio.
- Facilitar a las personas encargadas de servir al público una formación basada en capacidades y en el conocimiento del producto.
- Establecer incentivos y motivaciones para proveer calidad en el servicio.

- Adoptar una filosofía corporativa de calidad en el servicio, cambiando para ello las actitudes culturales y perceptivas de la organización.

Kotler (2001) define el servicio como cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible, no dando origen a propiedad de algo.

Con frecuencia los servicios acompañan los bienes, pero también, cada vez con más frecuencia, desempeñan un papel importante en la economía global y bienestar de la comunidad. En este contexto, la calidad es un criterio, entre otros, que se utiliza para evaluar y comparar el desempeño de las empresas, instituciones y personas.

La calidad del servicio constituye para muchas organizaciones una cualidad que les permite diferenciarse y cautivar a sus clientes, adquiriendo relevancia como variable diferenciadora que incide sobre las decisiones de los consumidores y sobre los resultados de un negocio.

Para otras organizaciones la calidad en el servicio es un fin directo para satisfacer las necesidades, preocupaciones y requerimientos de la ciudadanía, como es, por definición, el caso de los servicios públicos.

Las organizaciones, en general, instituciones y empresas prestadoras de algún servicio, preocupadas de la calidad de las prestaciones que ofrecen, aplican encuestas y otros procedimientos que les permiten conocer las opiniones de sus usuarios acercándose a conocer qué es lo que un cliente busca de un servicio y a la vez cuál es el grado de satisfacción respecto a éste. Consultores organizacionales e investigadores se han interesado por explicar la satisfacción como usuarios y la percepción de calidad del servicio. Los primeros se han centrado principalmente en la gestión y retención de clientes, además de la rentabilidad, entregando recetas para generar satisfacción y lealtad.

Los investigadores, por su parte, se han interesado por el modo en que las personas forman sus juicios de satisfacción y calidad, basando sus explicaciones en conceptos que devienen de la administración, la economía y la psicología.

De acuerdo a Horovitz (2000), la calidad del servicio es la percepción que tiene un usuario acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas de la

experiencia de servicio. La calidad de servicio constituye la diferencia o discrepancia que existe entre los deseos de los usuarios y la percepción del conjunto de elementos cuantitativos y cualitativos de un producto o servicio principal.

En general, cuando se habla de Calidad percibida se hace referencia al juicio que realiza el consumidor sobre las prestaciones de un producto o servicio, siendo equivalente a una actitud, dado su carácter evaluativo. En otro ámbito, desde el punto de vista empresarial, las estrategias de gestión para la calidad han sufrido cambios continuos en respuesta a la complejidad de los entornos políticos, sociales y económicos, progresando desde las acciones de inspección, las especificaciones, el control de calidad, hasta las estrategias de mejoramiento continuo y el diseño de servicios basados en las expectativas del cliente. En esta visión (Jurán 1996) se refiere a la calidad como “adecuación al uso”, implicando una noción de ausencia de deficiencias y al mismo tiempo, calidad como atributo (Cantú, 1999), aspectos que harían aumentar el grado de satisfacción incrementando la participación de mercado.

Por su lado, las normas ISO 9000, consideran la calidad como “la integración de las características que determinan en qué grado un producto o servicio satisface las necesidades de su consumidor”, siendo relevante, de acuerdo a esta declaración, la definición y realización de acciones que aseguren la calidad en base a la especificación de estándares que serán la base del control de calidad. La calidad, por consiguiente, involucra tanto aspectos relativos a la funcionalidad y adecuación para el consumidor como también aspectos relativos al diseño de los productos y servicios, así como al proceso de elaboración y/o entrega de estos.

(Zeithaml y cols. 1993) establecen diez criterios iniciales en la evaluación de la calidad del servicio, a saber:

- Elementos tangibles.
- Fiabilidad.
- Capacidad de respuestas.
- Profesionalidad.

- Cortesía.
- Credibilidad.
- Seguridad.
- Accesibilidad.
- Comunicación.
- Comprensión del usuario.

(Horovitz 2000), al analizar los componentes de la calidad, a través de las culturas de diversos países, distingue como relevantes las dimensiones que denomina:

- Puntualidad.
- Prontitud.
- Atención.
- Amabilidad.
- Cortesía.
- Honradez.
- Rapidez de respuesta.
- Precisión de la respuesta.
- Solicitud de consejo.
- Respeto al cliente.

Por su parte, (Ginebra 1995) propone cuatro condiciones de un buen servicio:

- Interés en el contacto.
- Capacidad resolutive
- Flexibilidad
- Reparación de errores.



## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

---

**3.1** Tipo de diseño: Ex post facto transversal descriptiva

**3.2** Definición operacional de variables

Variable Dependiente	Actitud
Variable Independiente	Calidad en el servicio

**3.3** Participantes: 140 sujetos.

A continuación se presenta una tabla descriptiva de los mismos

<b>Total Sujetos</b>	<b>Género</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Edad</b>
140	70 Femenino	35 Preparatoria	15-17
		35 Facultad	18-23
	70 Masculino	35 Preparatoria	15-17
		35 Facultad	18-23

**3.4** Escenario: En ventanillas del Departamento de Becas correspondiente a un campus de una Universidad Pública (ver anexo foto). Las principales características de tal escenario son: ventilación e iluminación natural.

### 3.5 Instrumentos:

- Lápices
- Borradores
- Encuesta de calidad en el servicio (ver anexo). La cual está conformada por notas aclaratorias alusivas al anonimato y a la confidencialidad además de contar con 3 secciones en dirección a datos del encuestado, atributos y componentes básicos y atributos de competencias específicas.

**3.6 Procedimientos:** El siguiente será establecido por etapas.

**Etapas 1:** Solicitud y Autorización para desarrollo del proyecto en la organización a intervenir.

**Etapas 2:** Diseño y establecimiento del Anteproyecto (Selección del tema, delimitación del tema, marco teórico y objetivos, etc.)

**Etapas 3:** Elaboración del modelo metodológico en relación al tipo de estudio, definiciones operacionales, escenario, instrumentos y participantes.

**Etapas 4:** Elaboración del instrumento Encuesta de Servicio y Satisfacción del Cliente, el cual consiste en 3 secciones sobre datos del encuestado, atributos y componentes básicos y atributos de competencias específicas.

**Etapas 5:** Piloteo del Instrumento Encuesta de Servicio y Satisfacción del Cliente.

**Etapas 6:** Rediseño del Instrumento con base a las oportunidades y fortalezas presentadas.

**Etapas 7:** Aplicación del Instrumento a los participantes bajo la técnica del monitoreo directo. Es importante mencionar que la aplicación del instrumento se llevó a cabo previo a la asignación de la beca para evitar algún sesgo. La aplicación del mismo se llevo a cabo en las instalaciones del Departamento de Becas, en el área de ventanilla al término del trámite de cada uno de los alumnos encuestados. Antes de iniciar la aplicación se les

explico el propósito de la encuesta y se les dieron instrucciones sobre como deberían contestarla, al finalizar la aplicación se paso a recolectar cada encuesta aplicada.

**Etapa 8:** Elaboración de una Matriz para el tratamiento de los resultados o datos.



**Universidad Autónoma de Nuevo León.**

**Departamento de Becas.**



Fecha: \_\_\_\_\_

**Encuesta de Servicio y Satisfacción del Cliente.**

**E.S.S.C.**

**Notas Aclaratorias:**

- La presente encuesta tiene como objetivo obtener información referente a la calidad de servicio del Departamento de Becas.
- Con base a lo anterior le solicitamos conteste la misma de la manera más honesta ya que los datos recabados serán utilizados para la mejora continua del servicio que brindamos.
- Es importante mencionarle además que la presente tiene un corte confidencial y anónimo por lo cual no tiene impacto alguno en la resolución de la beca.

**I.- Datos de Identificación:**

**-Género:**    Fem.        Masc.

**-Edad:** \_\_\_\_\_

**-Grado Académico del Usuario:**

Preparatoria     Facultad.

## II.- Sección de componentes básicos:

- **Instrucción:** A continuación se le plantearán una serie de formulaciones alusivas al servicio que se le brinda; Ante ello le solicitamos que conteste con base a su sentir en la celda correspondiente con una √ cómo calificaría el mismo.

### **Componente Actitudinal:**

	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Excelente</b>
1. La <b>amabilidad</b> con la que fue atendida (o) la considera:				
2. El <b>interés</b> reflejado por parte de la persona que le atendió lo considera:				
3. La <b>disponibilidad</b> de la persona que le atendió la considera:				
4. La <b>paciencia</b> con la que fue atendido lo deja:				
5. El <b>respeto</b> con el que se le atendió lo considera:				

## **III.- Sección de componentes específicas:**

- **Instrucción:** A continuación se le plantearán una serie de formulaciones alusivas al servicio que se le brinda; Ante ello le solicitamos que conteste con base a su sentir en la celda correspondiente con una √ cómo calificaría el mismo.

### **Componente específico del servicio:**

Indicadores:	Nada satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1. El <b>tiempo de espera</b> para ser atendido con base a su trámite lo deja:				
2. La <b>información</b> ( completa y precisa) que se le entrega para hacer sus trámites lo deja:				
3. La <b>explicación</b> (sencilla y comprensible) que recibió para sus trámites lo deja:				
4. El <b>espacio</b> (distribución) en donde es atendido lo deja:				
5. La <b>resolución</b> a sus dudas o consultas lo dejan:				

Comentarios para seguir mejorando: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

---

4.1 Resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta de Servicio y Satisfacción al cliente al Departamento de Becas de la Universidad Autónoma de Nuevo León durante el segundo semestre del año 2011.

Con base al programa SPSS arroja los siguientes datos de validez y confiabilidad de cada una de las dimensiones:

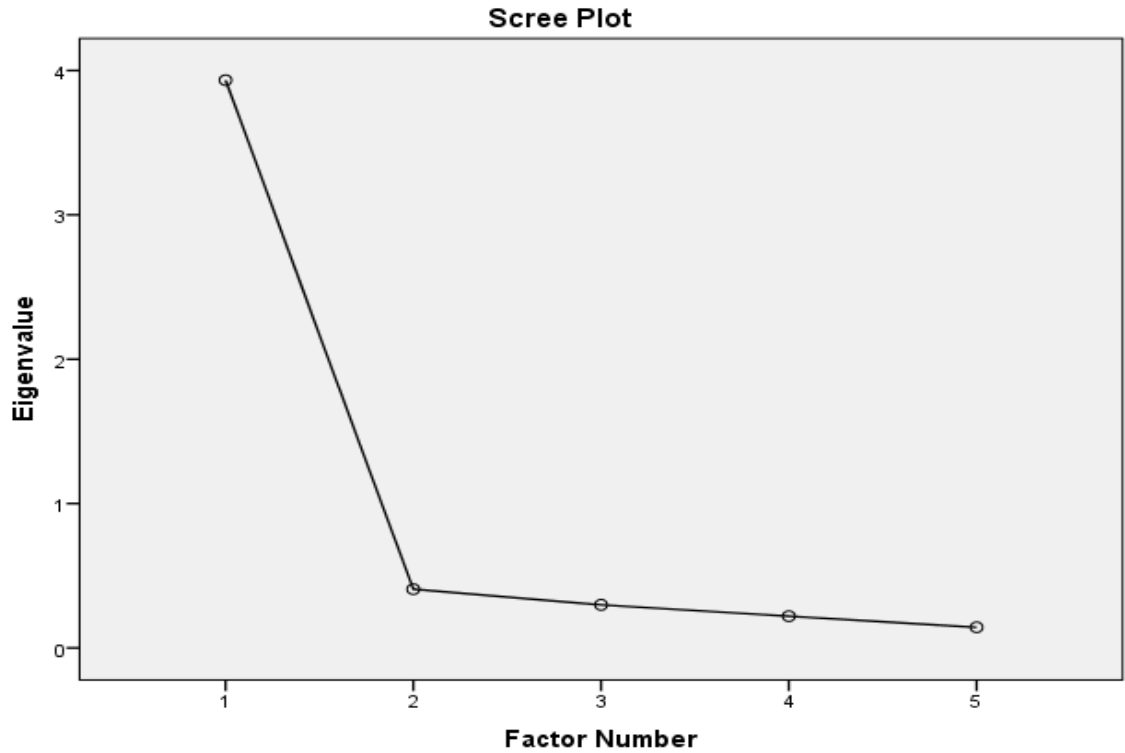
### **Dimensión Componente Actitudinal, Análisis Factorial Exploratorio. Validez**

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
La amabilidad con la que fue atendido la considera:	3.4929	.67319	140
El interés reflejado por parte de la persona que le atendió lo considera:	3.3643	.75112	140
La disponibilidad de la persona que le atendió la considera:	3.4929	.73452	140
La paciencia con la que se le atendió la considera:	3.4714	.72413	140
El respeto con el que se le atendió lo considera	3.5643	.69127	140

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.878
Bartlett's Test of Sphericity	574.120
Approx. Chi-Square	10
df	.000
Sig.	



**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
La paciencia con la que se le atendió la considera:	.913
La disponibilidad de la persona que le atendió la considera:	.911
La amabilidad con la que fue atendido la considera:	.834
El interés reflejado por parte de la persona que le atendió lo considera:	.827
El respeto con el que se le atendió lo considera:	.796

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

**Total Variance Explained**

Factor	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.676	73.513	73.513

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Dimensión Componente Actitudinal, ALFA de Cronbach.**

**Confiabilidad.**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	140	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	140	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.932	.932	5



**Dimensión Componente Actitudinal, Análisis Factorial Exploratorio.**

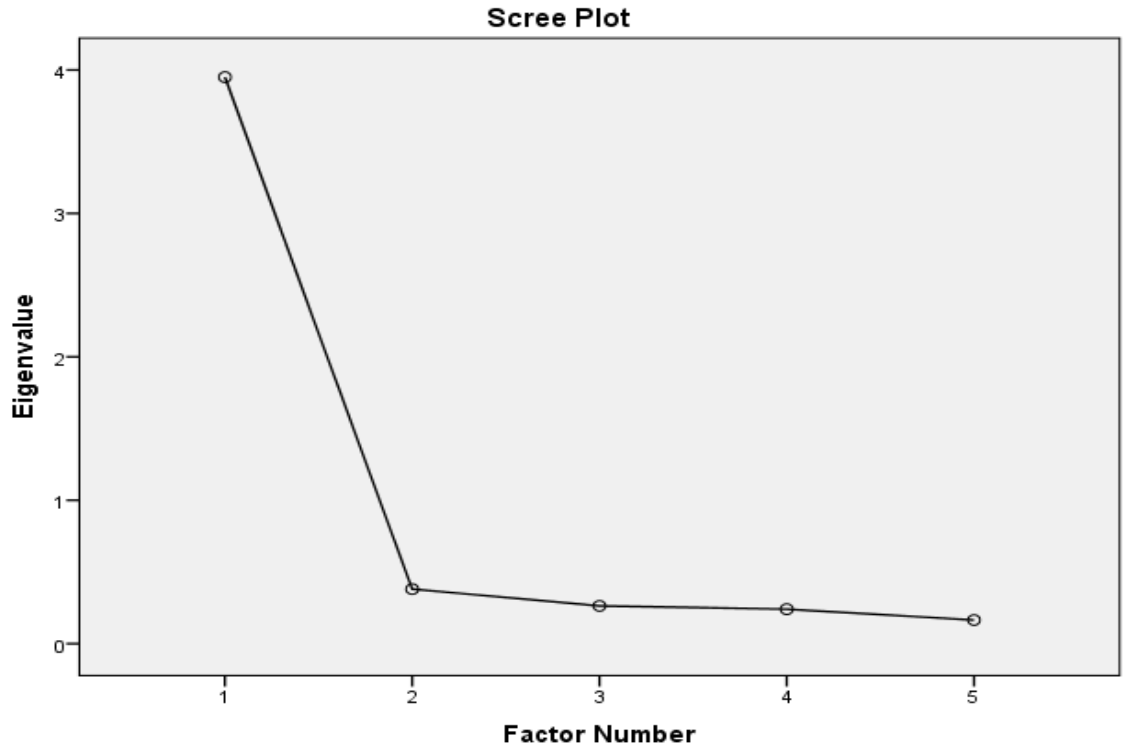
**Validez.**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
El tiempo de espera para ser atendido con base a su trámite lo deja:	3.3643	.79757	140
La información (completa y precisa) que se le entrega para hacer sus trámites lo deja:	3.3571	.76874	140
La explicación (sencilla y comprensible) que recibió para hacer sus trámites lo deja:	3.4429	.73231	140
El espacio (Distribución) en donde es atendido lo deja:	3.3643	.78850	140
La resolución a sus dudas o consultas lo dejan:	3.3714	.80772	140

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	566.740
	df	10
	Sig.	.000



**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
El espacio (Distribución) en donde es atendido lo deja:	.893
La información (completa y precisa) que se le entrega para hacer sus trámites lo deja:	.883
La explicación (sencilla y comprensible) que recibió para hacer sus trámites lo deja:	.860
La resolución a sus dudas o consultas lo dejan:	.829
El tiempo de espera para ser atendido con base a su trámite lo deja:	.827

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

**Total Variance Explained**

Factor	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.691	73.812	73.812

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Dimensión Componente del Servicio, ALFA de Cronbach.**

**Confiabilidad.**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	140	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	140	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.933	.933	5

VARIABLES QUE SE TOMARON EN CUENTA:

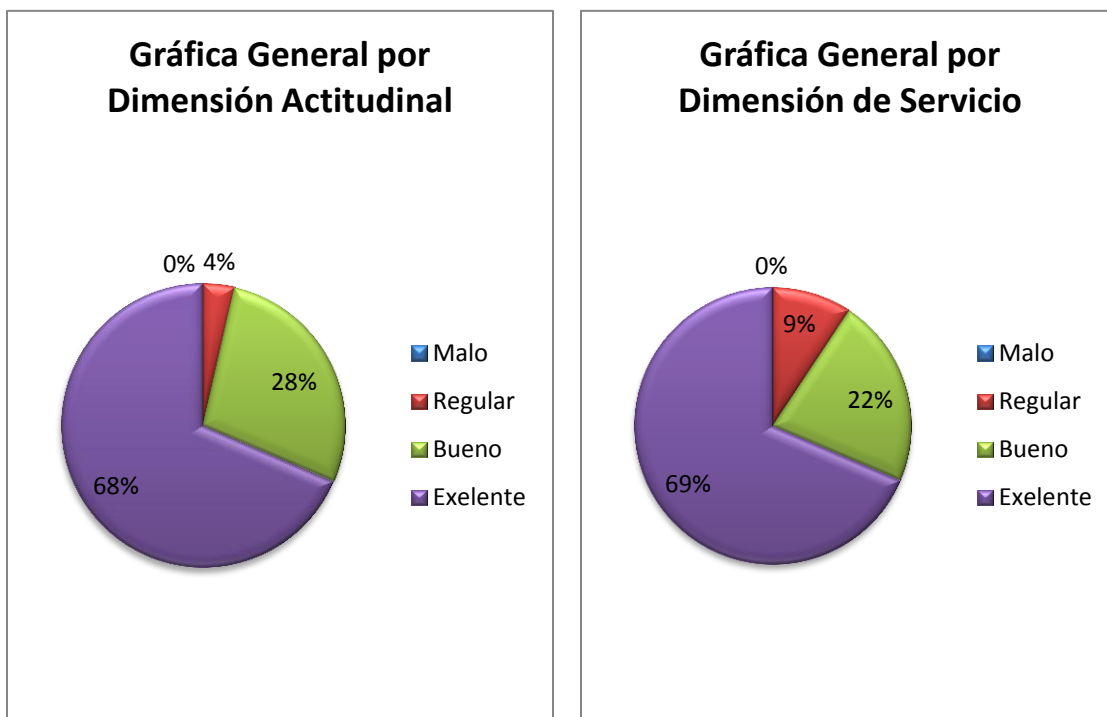
- Amabilidad
- Interés
- Disponibilidad
- Paciencia
- Respeto
- Tiempo de espera
- Información
- Explicación
- Espacio
- Resolución

**A nivel General:**



- Se puede observar que sobre el 100% del alumnado que fue encuestado opina que el servicio brindado por parte del personal del Departamento de Becas a nivel general es Excelente.

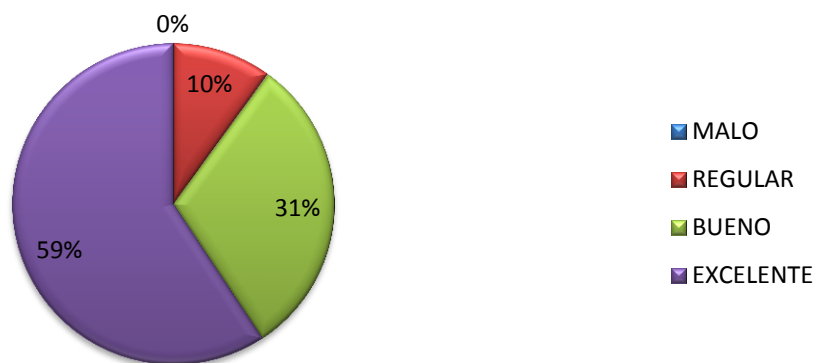
**A) A nivel comparativo: Actitud – Servicio.**



- Podemos observar que en el componente actitudinal se muestra una tendencia hacia una actitud brindada por parte del personal entre excelente y bueno.
- A nivel Servicio, comienza a notarse un leve incremento en una calidad regular, se podrían emplear estrategias para mejorar esa tendencia y evitar que esta aumente.

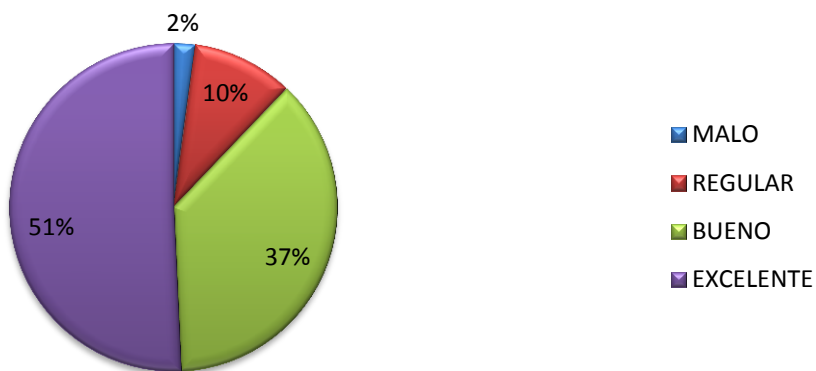
## B) Componente actitudinal a nivel específico.

### Gráfica por ítem 1 Amabilidad:



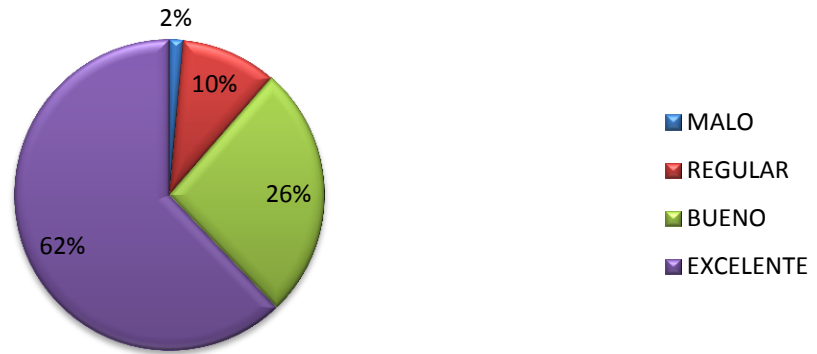
- La mayoría de los sujetos opina que la amabilidad con la que son atendidos es excelente, sin embargo podemos desarrollar ciertas habilidades en nuestro personal para aumentar a mayor porcentaje la excelencia ya si disminuir opiniones regulares y buenas.

### Gráfica por ítem 2 Interés



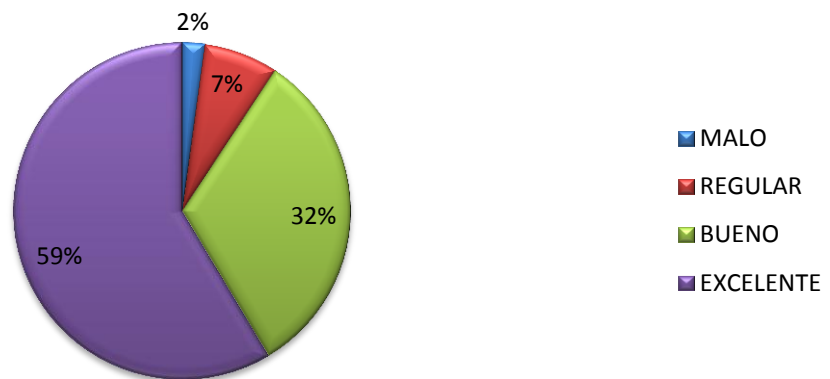
- Podemos observar que los alumnos entrevistados opinan en un alto nivel que el interés mostrado por parte del personal es alto pero el área donde opinan “Bueno” también es elevado por lo tanto podemos sugerir desarrollar alguna competencia o habilidad para aumentar el interés brindado hacia el usuario del servicio y sus necesidades.

### Gráfica por ítem 3 Disponibilidad



- La disponibilidad mostrada por parte del personal es elevada de acuerdo a los porcentajes mostrados.

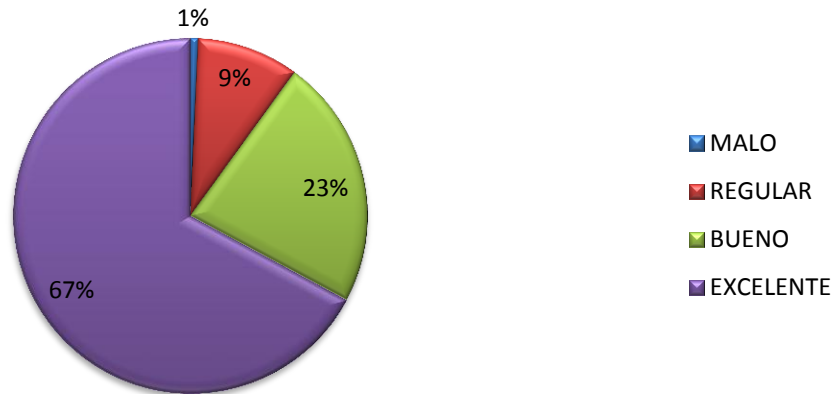
### Gráfica por Item 4 Paciencia



- En cuanto al ítem de paciencia mostrada por parte del personal al momento de brindar el servicio es elevado el nivel de excelencia pero a la vez el nivel de bueno también es elevado por lo tanto hay un área de oportunidad a mejorar.

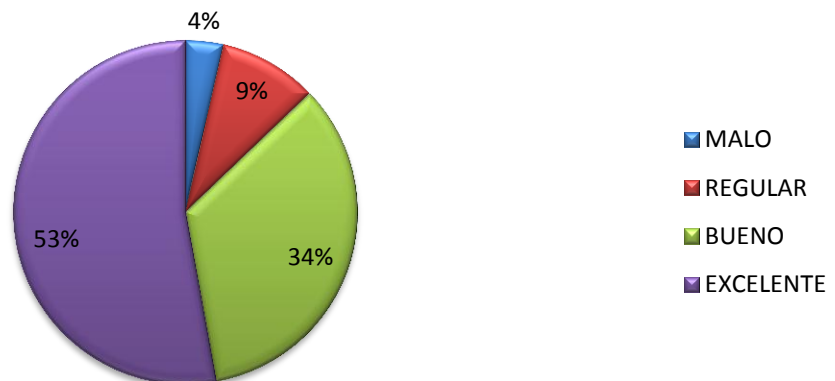


### Gráfica por ítem 5 Respeto



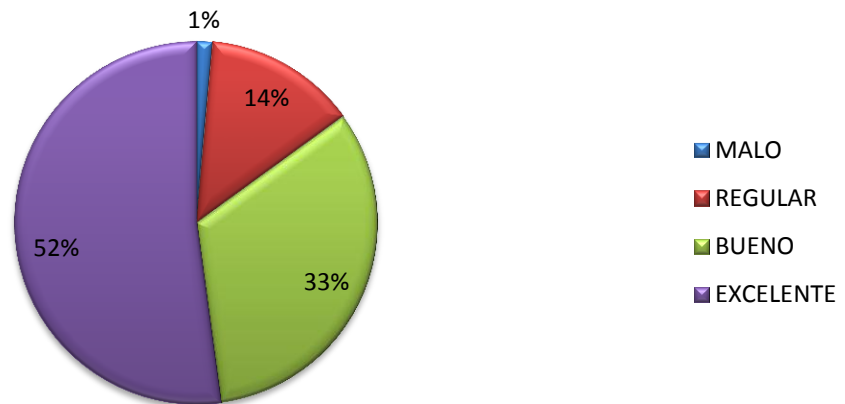
- El respeto mostrado por parte del personal hacia el usuario del servicio es elevado, pero se detecta un 23% de área de oportunidad el cual podría disminuir desarrollando habilidades en el personal enfocadas hacia el respeto en cuanto al trato con el usuario del servicio.

### Gráfica por ítem 6 Tiempo de Espera



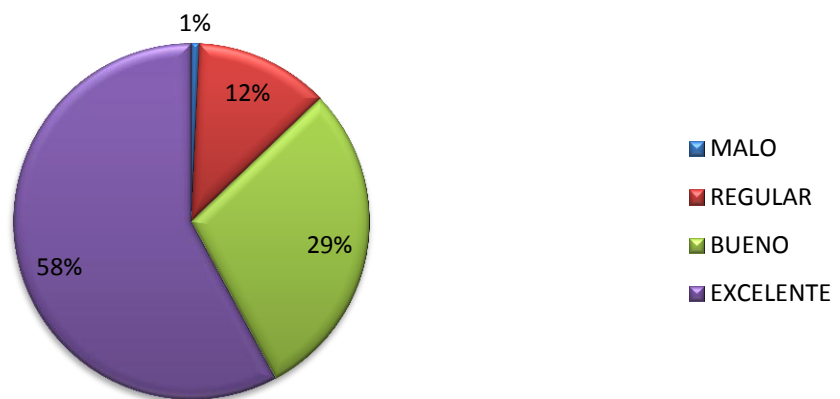
- En cuanto al tiempo de permanencia del alumnado al realizar su trámite podemos observar que se puede mejorar este tiempo dado que el servicio está muy nivelado entre excelente y bueno, lo cual nos dice que se puede disminuir el tiempo de espera del usuario al momento de su trámite.

### Gráfica por ítem 7 Información



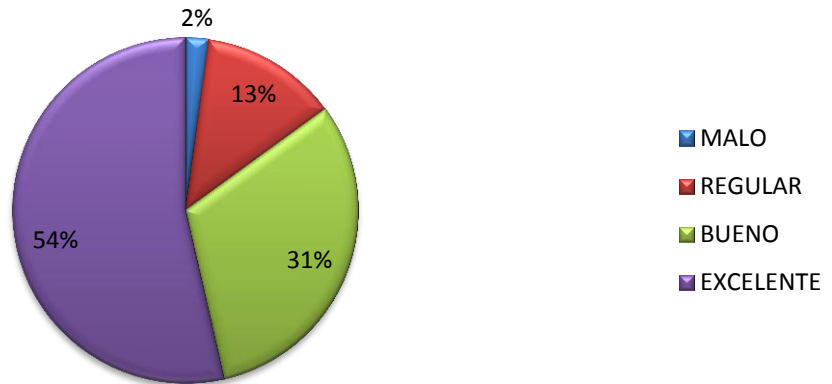
- Al igual que la gráfica anterior podemos observar que es un área de oportunidad mejorar la información brindada al usuario para evitar confusiones y con esto agilizar el trámite, de esta manera evitamos que el usuario se confunda con la información brindada.

### Gráfica por ítem 8 Explicación



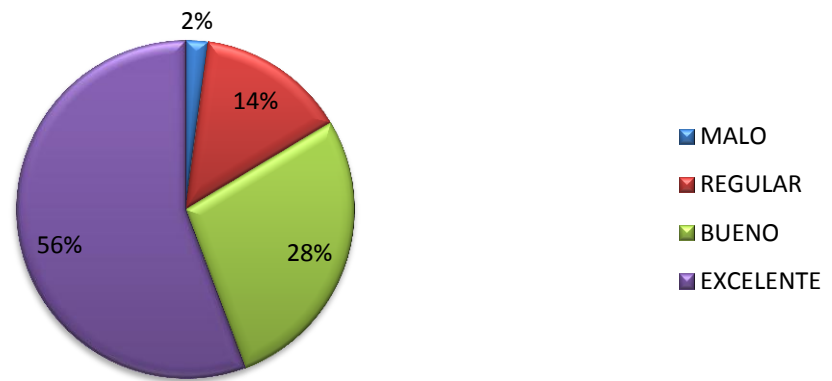
- Los porcentajes nos muestran que la explicación brindada por parte del personal es alta pero se puede mejorar dando una mejor explicación de los requisitos que se le solicita al usuario, disminuyendo así lo bueno y aumentando la excelencia.

### Gráfica por ítem 9 Espacio



- En cuanto al espacio donde se brinda el servicio al alumnado se observa que es la mayoría satisfactoria pero hay un nivel alto entre bueno y regular, lo cual nos dice que se puede mejorar la infraestructura para ofrecer un servicio de mayor calidad.

### Gráfica por ítem 10 Resolución



- En el ítem de resolución sigue siendo favorable, sin embargo se puede buscar diferentes estrategias para que el personal pueda brindar una respuesta mas clara y que deje satisfecho al “cliente”.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

El identificar y construir un instrumento el cual arrojo datos valiosos para medir los dos componentes de actitud y de servicio es de vital utilidad, dado que aún y cuando los resultados que arrojó la investigación sean elevados, se detectaron áreas de oportunidad a mejorar tales como la amabilidad con la que es tratado el usuario, el interés mostrado por parte del personal, el tiempo de espera o permanencia, la información que se brinda sobre las dudas que tienen los usuarios, y con ésta mejora la actitud y servicio brindado por parte del personal del Departamento de Becas de la Universidad Autónoma de Nuevo León será aun mas alta y de mayor calidad.

Propongo concientizar al personal sobre las habilidades y conocimientos con los que debe contar para ofrecer un servicio de calidad por medio de una capacitación en el área de mejora.

Se recomienda un diagnostico para identificar el apego a la descripción del puesto y con ello establecer un plan de mejora o entrenamiento para cumplir con los requerimientos del cliente.

Elaborar una descripción de puestos basados en competencias y habilidades, esto nos lleva a contar con personal más eficiente.

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> AUXILIAR DE DEPARTAMENTO	<b>SUPERVISA A:</b> PRACTICANTES Y SERVICIO SOCIAL
<b>PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:</b> COORDINACIÓN OPERATIVA	<b>EXPERIENCIA:</b> 1 MES
<b>ESCOLARIDAD:</b> PREPARATORIA O TÉCNICO	<b>EDAD:</b> 18-35 AÑOS
<b>OBJETIVO:</b> REALIZAR EL TRÁMITE, RESPUESTA, CONFIRMACIÓN Y ARCHIVO DE BECAS DE E-R Y OTROS CONCEPTOS	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con la visión, misión y política de calidad de la UANL y el Depto. De Becas</li> <li>• Cumplir con las responsabilidades del manual de calidad y las estipuladas en el reglamento de becas aprobado por el H. Consejo Universitario.</li> <li>• Entregar formatos de solicitud en el módulo de información</li> <li>• Entregar contrarecibos para obtener la respuesta de becas</li> <li>• Canalizar las solicitudes tramitadas al Área de Trabajo Social cuando se requiera</li> <li>• Apoyar en todas las actividades del área</li> <li>• Reportar a la Coordinación Operativa cualquier situación especial</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS DEL PROCESO</b>	
<b>INFORMACIÓN</b>	<b>RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS DE E-R Y OTROS CONCEPTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar información veraz, clara y oportuna al usuario</li> <li>• Aclarar cualquier duda al usuario del servicio</li> <li>• Actualización de información</li> <li>• Utilizar un tono adecuado al comunicar la información</li> <li>• Escuchar con atención al usuario del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir al alumno los documentos en orden</li> <li>• Verificar que cada uno de los documentos cumplan con los requisitos establecidos</li> <li>• Preguntar al alumno cualquier situación especial</li> <li>• Orientar al alumno sobre los requisitos de mayor validez para el cumplimiento del trámite</li> <li>• Indicar de forma clara el siguiente paso</li> </ul>
<b>TRAMITE DE BECA EN EL SISTEMA</b>	<b>CONFIRMACIÓN DE BECA EN EL SISTEMA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesar al sistema con su cuenta y contraseña</li> <li>• Seleccionar la opción correspondiente al tramite de Beca</li> <li>• Verificar que los documentos incluyan la firma de validez al tramite</li> <li>• Verificar que la correspondencia de datos de la solicitud con el sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesar al sistema con su cuenta y contraseña</li> <li>• Seleccionar la opción correspondiente a la confirmación</li> <li>• Colocar el periodo correspondiente al periodo del trámite</li> <li>• Verificar que el porcentaje de beca de la solicitud coincida con el sistema}</li> </ul>
Anotar de forma clara el folio que asigna el sistema a la solicitud de Beca	• Identificar la Solicitud confirmada con firma y marca textos

<b>ARCHIVO DE SOLICITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar las solicitudes por folios</li> <li>• Ordenar las solicitudes de forma ascendente</li> </ul>

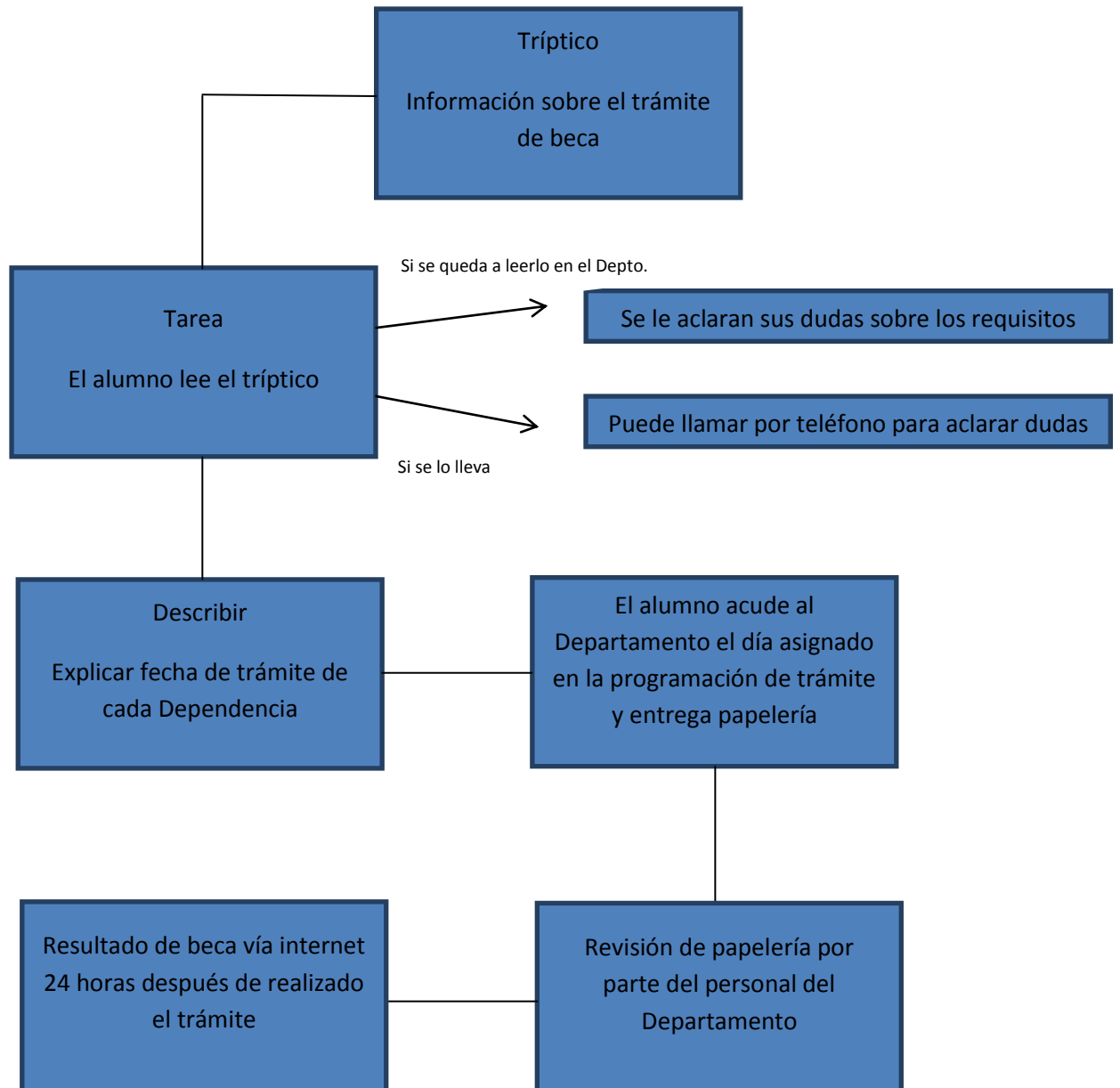
<b>Los Auxiliares de Departamento tienen la autoridad para:</b>	
Aceptar o rechazar documentación para el trámite de beca de acuerdo a l Reglamento y Políticas del Departamento (Modulo de recepción de documentos)	Para ingresar en el Sistema Spirit la clave de beca en los tramites de Otros Conceptos
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Valores Personales</b>	<b>Valores Organizacionales</b>
• Respeto	• Verdad
• Honradez	• Justicia
• Compromiso	• Responsabilidad
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Comunicación</b>
• Unidad	• Comunicación verbal
• Solidaridad	• Comunicación no verbal
• Apoyo mutuo	• Comunicación Interpersonal
<b>Actitud de Servicio</b>	
• Atención a las necesidades del usuario	
• Atención a las necesidades de compañeros	
• Atención a las necesidades de la coordinación	

## **Bibliografía:**

- Brown A. (2007) *Gestión de la atención al cliente*. España, Editorial: Ediciones Díaz de Santos.
- Cantu, H. (1999) *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Madrid. McGraw Hill.
- Denton, D. K (2008) *Calidad en el servicio a los clientes: cómo compiten las grandes compañías en la revolución del servicio al cliente... y cómo podemos hacerlo todos*. España, Editorial: Ediciones Díaz de Santos.
- Espinosa M (2009) *Calidad total*. Argentina, Editorial: El Cid Editor
- Ginebra, J. y Arana, R (1995) *Dirección de Servicio. La otra calidad*. Madrid, McGraw Hill.
- Horovitz, J. (2000) *La calidad del Servicio*. Madrid. Pearson Educación.
- Juran, J. M. (1996) *El liderazgo de la calidad*. Madrid: Instituto Juran.
- Koepf, Stephen, (1987 Febrero) Pul-eeze! Will Somebody Help Me? *Time*, pp. 48-55.
- Kotler P y Armstrong G (2001) *Marketing*, Mexico, Pearson Educación.
- Larrea P (2008) *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. España, Editorial: Ediciones Díaz de Santos.
- Peralta J (2009) *Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio*. Chile, Editorial: Red Límite.
- Rokes B (2004) *Servicio al cliente*. Mexico, Internacional Thompson Editores.
- Zeithaml, V. Parasuraman, A y Berry, L. 1993. *Calidad total en la gestión de servicio*. Madrid: Díaz de Santos.

## Anexos:

Diagrama





**Encuesta de servicio:**



**Universidad Autónoma de Nuevo León.**

**Departamento de Becas.**



---

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Encuesta de Servicio y Satisfacción del Cliente.**

**E.S.S.C.**

**Notas Aclaratorias:**

- La presente encuesta tiene como objetivo obtener información referente a la calidad de servicio del Departamento de Becas.
- Con base a lo anterior le solicitamos conteste la misma de la manera más honesta ya que los datos recabados serán utilizados para la mejora continua del servicio que brindamos.
- Es importante mencionarle además que la presente tiene un corte confidencial y anónimo por lo cual no tiene impacto alguno en la resolución de la beca.

**I.- Datos de Identificación:**

---

**-Género:**     Fem.         Masc.

**-Edad:** \_\_\_\_\_

**-Grado Académico del Usuario:**

Preparatoria     Facultad.

## II.- Sección de componentes básicos:

- **Instrucción:** A continuación se le plantearán una serie de formulaciones alusivas al servicio que se le brinda; Ante ello le solicitamos que conteste con base a su sentir en la celda correspondiente con una  $\surd$  cómo calificaría el mismo.

### **Componente Actitudinal:**

	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Excelente</b>
6. La <b>amabilidad</b> con la que fue atendida (o) la considera:				
7. El <b>interés</b> reflejado por parte de la persona que le atendió lo considera:				
8. La <b>disponibilidad</b> de la persona que le atendió la considera:				
9. La <b>paciencia</b> con la que fue atendido lo deja:				
10. El <b>respeto</b> con el que se le atendió lo considera:				

### III.- Sección de componentes específicas:

- **Instrucción:** A continuación se le plantearán una serie de formulaciones alusivas al servicio que se le brinda; Ante ello le solicitamos que conteste con base a su sentir en la celda correspondiente con una  $\surd$  cómo calificaría el mismo.

#### Componente específico del servicio:

Indicadores:	Nada satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
11. El <b>tiempo de espera</b> para ser atendido con base a su trámite lo deja:				
12. La <b>información</b> ( completa y precisa) que se le entrega para hacer sus trámites lo deja:				
13. La <b>explicación</b> (sencilla y comprensible) que recibió para sus trámites lo deja:				
14. El <b>espacio</b> (distribución) en donde es atendido lo deja:				
15. La <b>resolución</b> a sus dudas o consultas lo dejan:				

Comentarios para seguir mejorando:

---

---

---

---

Fotografías del Departamento de Becas:



