CALIDAD EN LOS SERVICIOS SOCIALES

CALIDAD EN LOS SERVICIOS SOCIALES

Carmen María Romero R. *
Jorge Arturo Sáenz F. **

INTRODUCCIÓN

La calidad de los servicios sociales en el ámbito de nuestras organizaciones, resulta ser una de las condiciones básicas en el accionar de toda institución.

Producto de lo anterior, se hace necesario plantear estrategias que permitan mejorar la prestación de los servicios, considerando o incorporando, las necesidades, demandas y el grado de satisfacción de la población civil. Estos aspectos se presentan como un reto importante, especialmente en el sector salud, para lo cual el presente artículo aporta una serie de elementos relacionados con la discusión sobre la calidad y la evaluación de los servicios, así como una propuesta metodológica que ofrece procedimientos para aplicar la evaluación de los procesos, incorporando la atención de la clientela social.

I. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES Y SUS DESAFÍOS

La necesidad de mejorar los sistemas de atención institucional, ha generado en las diferentes organizaciones públicas, propuestas que respondan a las necesidades y demandas de la población civil.

En el marco de la modernización institucional, es propicio plantear directrices orientadas a brindar servicios y productos eficientes y oportunos para máximizar los niveles de satisfacción. Sin embargo, los esfuerzos realizados aún no muestran avances en este campo y; son frecuentes las "quejas" de los usuarios(as) y los informes de los medios de comunicación colectiva entre otros, que dan cuenta de lo complejo de contar con una oferta de servicios que permita un grado alto de satisfacción humana.

Los problemas mencionados, son el reflejo del descuido de nuestras organizaciones sociales, para determinar y atender las necesidades de sus clientes y para conocer el estado de la cuestión sobre la calidad de los servicios prestados.

Conviene plantear, en relación con el tema de la calidad de los servicios, las características que diferencian la producción de un servicio, de la fabricación de un producto:

- Los servicios son inmateriales, intangibles;
- En la construcción de un servicio, el cliente participa, lo que supone un contacto entre "el cliente y la institución";
- La producción del servicio y su consumo son simultáneos;
- El servicio es variable por cuanto depende de valores culturales y tecnológicos, entre otros; y
- El servicio es heterogéneo y perecedero.

* Master en Sociología y Licenciada en Trabajo Social; Directora de la Maestría en Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica.

Los elementos antes señalados indican que en la producción de un servicio, intervienen una serie de aspectos cuantitativos y cualitativos que sumados, van a dar cuenta del "valor" que el cliente le otorga al propio servicio. Por otra parte, algunas características de los servicios públicos limitan y hasta justifican la poca importancia que se le brinda al tema de la calidad; a continuación algunos de los obstáculos:

a) La preocupación de las instituciones sociales se centra en el desarrollo de las tareas más que en el monitoreo del servicio prestado. Además, debe señalarse que con frecuencia reducen su fuerza laboral o no establecen adecuados controles de los niveles de eficiencia, cuya productividad debería ser vital para la acción pública.

b) La inversión que las instituciones realizan para la capacitación al personal que atiende a la clientela, es escasa. A este aspecto no se le otorga el valor agregado que impacta la satisfacción de las necesidades y demandas. Generalmente al personal de atención directa se le mantiene en "una ventanilla" o puesto de información, sin considerar el desgaste que ocasiona en estos funcionarios, su condición de "choque entre el cliente y la demanda insatisfecha"; ante la imposibilidad de análisis de procesos laborales, se tiende a generar ambigüedad y conflicto de funciones. En las organizaciones modernas al personal de atención al cliente, no solo se le capacita, sino además se genera rotación en el puesto, para evitar las disfunciones que se producen en el contacto directo con el cliente.

c) Las críticas o sugerencias de los clientes se desestiman y no se les da el seguimiento requerido. Se carece de investigaciones de mercado sobre las necesidades de la clientela social que permitan dar respuesta a sus demandas y aumentar los niveles de productividad de los procesos laborales, a partir del valor agregado de la calidad de los servicios sociales.

d) Se cuenta con sistemas de información inadecuados para enfrentar problemas y con debilidades para la utilización de la tecnología institucional.

e) Se carece de una cultura de trabajo en equipos que promueva una orientación centrada en lo matricial, con énfasis en alianzas estratégicas entre los diferentes componentes institucionales.

II. EL CLIENTE Y LA CALIDAD DEL SERVICIO

Para analizar la calidad del servicio, debe tomarse en cuenta el concepto de "valor". Para el cliente, el "valor" es la percepción que tiene de lo que recibe, ponderado por el costo que ha tenido para él; intervienen por tanto en la definición, el impacto del servicio para el cliente, así como los aspectos derivados de la interacción con los funcionarios de la institución.

Aún y cuando la calidad del servicio se define como un asunto "altamente subjetivo", se puede afirmar que la calidad será el resultado del servicio real menos el servicio esperado. Dado que las necesidades y expectativas varían según el cliente y la situación, estas percepciones están íntimamente relacionadas con el sistema que

**Licenciado en Trabajo Social; Máster en Administración de Empresas; Profesor Asociado - Universidad de Costa Rica.

apoya el servicio, lo cual lleva a incorporar en los procesos de trabajo, el componente de la evaluación de servicio al cliente.

Una organización orientada al servicio, debe considerar que la oferta está dominada por intangibles cuya utilidad radica principalmente en la solución de necesidades de los usuarios o en los cambios que opera en ellos. Por lo tanto, el concepto de *calidad de servicios* es aquel que hace referencia al conjunto de actuaciones de una institución que permiten satisfacer a un cliente. De igual manera, calidad es la adecuación de las actividades de la organización a la definición del papel que sus directores quieran que ésta juegue en el mercado. Esta identidad institucional está determinada por las características de los segmentos del mercado a las cuales se ha decidido prestar una particular atención.

Debe tomarse en cuenta que los clientes pueden agruparse en segmentos de acuerdo al valor que le atribuyan al servicio y este elemento puede utilizarse para influir en la mayoría de los aspectos del plan estratégico institucional, incluyendo los objetivos de participación del mercado, el desarrollo de nuevas maneras de ofrecer servicios y fundamentalmente la atención a la clientela. Este es un claro ejemplo de cómo deben plantearse estrategias para la atención de hombres y mujeres: la experiencia demuestra que los servicios públicos diseñados por lo general para un público homogéneo, tienen resultados desiguales por sexo, producto de las diferencias en las características, necesidades y condiciones de recepción de hombres y mujeres. De esta manera, las instituciones deberán determinar las necesidades y demandas de sus clientes con enfoque de género y convenientemente establecer estrategias concretas que garanticen que el servicio prestado, responda a este propósito.

La articulación entre propósitos de mayor eficiencia y eficacia y los de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, se facilita si se tiene a la vista el propósito de centrar los servicios en los usuarios.

Por otra parte, se debe estimar la cantidad de clientes insatisfechos, el volumen de las quejas, el cómo y dónde se esperan. Se tiene que investigar sobre el nivel de satisfacción de la clientela relacionado con una determinada unidad, así como proceder a analizar los sistemas asociados con los procesos de trabajo para identificar el nivel de respuesta de las quejas, la incorporación de información obtenida y la identificación de costos. Es posible desarrollar propuestas orientadas a satisfacer los gustos y preferencias de la clientela, que aseguran que entre más se conoce y se comprenda al usuario(a), más efectivamente una institución podrá comunicarse con éstos y mercadear sus servicios.

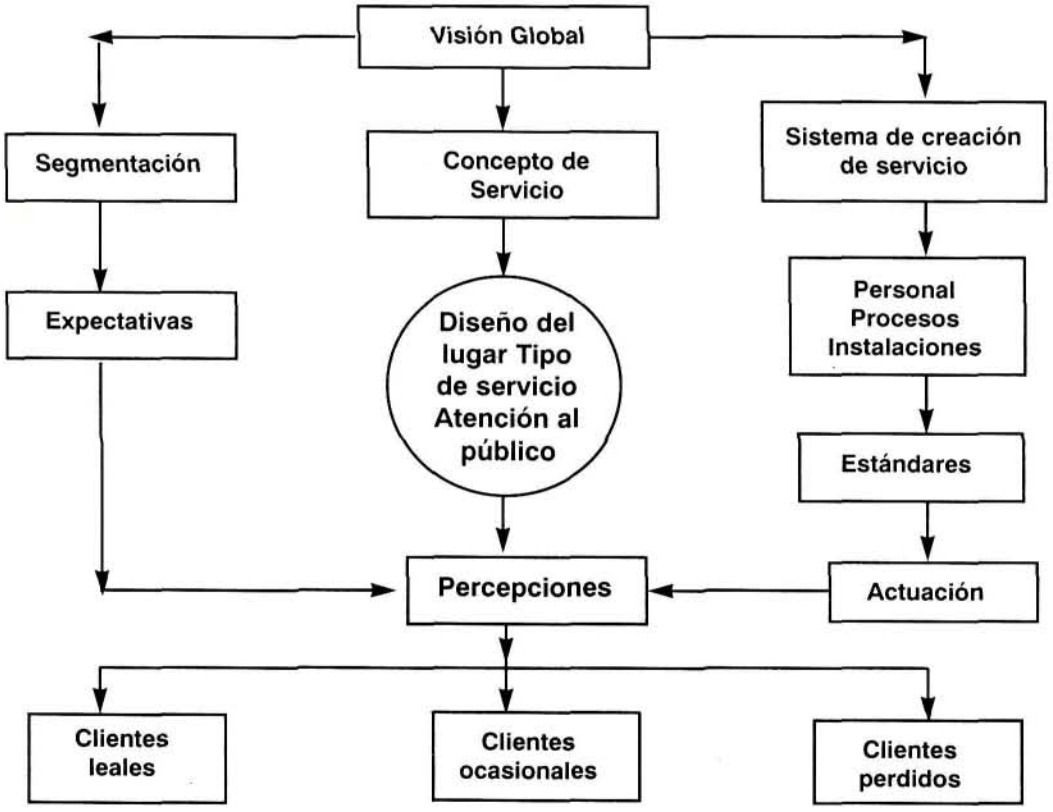
Todo este proceso permitirá diseñar nuevos sistemas que incluyan la organización, la capacitación, programas de soluciones y sobre todo, una cultura de evaluación de servicios. Un valor agregado de instituir la cultura de evaluación de servicios, consiste en que todas las ideas referentes a satisfacer las necesidades y demandas de la clientela, son directamente aplicadas a los clientes internos, así como la posibilidad para detectar puntualmente los cambios en las demandas de la clientela sujeta de nuestra atención.

Como puede observarse en el siguiente diagrama aportado por Huete (1994), las instituciones deben segmentar el tipo de servicio que ofrecen lo cual esta asociado al enfoque de género y grupos etáreos, entre otros. En el caso de salud están claramente delimitadas las prioridades

en : niños-as-, adolescentes, mujer y adulto mayor. Es responsabilidad del área de Salud o Clínica Mayor, el determinar cuál es el segmento de mayor atención y cómo distribuir sus recursos para atender satisfactoriamente las necesidades de y en salud. Lo expuesto anteriormente, permite que las expectativas y percepciones del servicio que se ofrece, cumpla con los requerimientos institucionales y las demandas de los clientes. Este sistema es aconsejable que sea propuesto por un equipo interdisciplinario, formado por empleados de distintos departamentos para que logren desarrollar ideas de cómo enfrentar determinados problemas o para descubrir como poner en marcha proyectos que permitan mejorar la calidad del servicio.

DIAGRAMA

Factores que influyen en la calidad del servicio[1]



[1]Tomado de: Huete, Luis. Factores que determinan la calidad del servicio. Harvard, Deusto, Business Review # 64, junio 1994.

Las instituciones de servicio, crean especialmente valor si logran mayor participación de su personal en el proceso de atención al usuario, dado que un equipo conformado por hombres y mujeres no solo logra mantener una comunicación interna eficaz y controlar la calidad sino, además hacer un mejor manejo de ***una política de servicios.***

Cabe señalar algunos de los efectos de mejorar la productividad en la calidad de servicios:

a) El contenido cuantitativo: al aumentar la eficiencia en las actividades y procesos institucionales;

b) Los aspectos cualitativos: al penetrar en la organización, la identificación del usuario(a);

c) Las técnicas de prestación de servicios: mediante mejoras tecnológicas, bases de datos y redes de apoyo interinstitucional, entre otras; y La cultura organizacional: con una orientación a la clientela social.

Para cumplir con lo antes expuesto, se procede a plantear una serie de estrategias para crear un sistema de evaluación de servicios.

III. LAS TÉCNICAS EN LA EVALUACIÓN DE SERVICIOS

Los recursos que pueden utilizarse en una evaluación de servicios están centrados principalmente en *las técnicas:*

-Registro de quejas: Aunque usualmente tienden a centrarse en casos extremos y no son significativos de las percepciones de la mayoría de los clientes; sin embargo, sirven para detectar aquellas partes del proceso de trabajo que posiblemente requieren de mejoras.

-Aplicación de encuesta: Debe incluir las dimensiones importantes de la evaluación de los servicios, así como las expectativas y la percepción que el cliente tiene de éstos.

-Aplicación de sesiones de grupo (focus group): Constituye un buen complemento para la investigación cuantitativa y su aplicación puede centrarse en aspectos concretos relacionados con la atención al cliente. Debe tomarse en cuenta que los resultados derivados del uso de esta técnica no pueden ser extrapolados a la población, dado que se trabaja con una muestra pequeña y no es elegida al azar.

-La evaluación de los procesos de trabajo: Es sustantiva y constituye un proceso ineludible en una evaluación de servicios a la clientela y con enfoque de género. Este recurso favorece que una institución conozca sus fortalezas y debilidades en relación con los servicios prestados, así como permite determinar los nudos críticos en cada proceso. Procurar que el servicio esté centrado en la atención de hombres y mujeres, garantiza que la institución pondrá su mejor esfuerzo en dedicar tiempo a cada uno de sus clientes.

Finalmente una institución que desee ofrecer la calidad en el servicio al cliente, debe estar atenta a otros aspectos, tales como: la atención del teléfono, la cortesía con que se trata al cliente y la capacidad y rapidez de respuesta a una solicitud o demanda. La suma de todos los elementos, permite a una institución legitimarse ante la opinión pública, especialmente en instituciones relacionadas con aspectos y necesidades básicas de hombres y mujeres.

IV. PROPUESTA PARA EVALUAR SERVICIOS SOCIALES: EL CASO DE SALUD

La finalidad de este trabajo es plantear una propuesta que viabilice la evaluación de servicios, aplicable a una institución de salud área de salud, clínica mayor u hospital", interesadas en mostrar las ventajas que tiene el incorporar este componente en su accionar, dado que en los Compromisos de Gestión se establece la triangulación de objetivos asociados con: organización, prestación de los servicios y calidad de los mismos.

El propósito general radica en el fortalecimiento institucional y en el mejoramiento de los servicios prestados en salud. Los objetivos de la evaluación de servicios son los siguientes:

a) Identificar demanda, necesidades y grado de satisfacción de la clientela, en relación con los servicios y considerando el enfoque de género.
b) Conocer las principales fortalezas y debilidades en los procesos de trabajo generados institucionalmente.
c) Identificar y proporcionar los instrumentos necesarios para agilizar los trámites de solicitudes de servicios.
d) Garantizar seguimiento a las demandas individuales o colectivas relacionadas con el servicio a la clientela.
e) Crear estrategias de participación social en la administración y control de la calidad de servicios.

4.1 Proceso técnico metodológico

Para el cumplimiento de los objetivos de la evaluación de servicios, se requiere de una serie de acciones que van desde el diagnóstico institucional, hasta la selección y aplicación de técnicas para el trabajo de campo. A continuación, se describen algunos lineamientos para las actividades sustantivas de la evaluación de servicios:

- ***Lineamientos para la elaboración de un diagnóstico institucional***

El propósito de este diagnóstico es proveer de información necesaria y suficiente sobre la situación actual de la prestación de servicios e identificar las necesidades más importantes y estrategias que coadyuven al cumplimiento de los objetivos propios del componente de servicio a la clientela. El insumo básico-en salud-es el resultado obtenido de la aplicación de los Análisis de los Servicios Integrales de Salud (A.S.I.S), así como lo relativo al análisis de los procesos de trabajo.

Por la naturaleza del trabajo, se requiere coordinar con las autoridades de cada unidad laboral para la recuperación de la información relacionada con el ***tipo de servicios y*** relacionada con las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los elementos del servicio a prestar, definidos en términos de resultados obtenidos para los clientes?
- ¿Cómo se supone que estos elementos son apreciados por el segmento del mercado objetivo de la institución?
- ¿Qué esfuerzos supone lo anterior en términos del modo con que el servicio se diseña, se pauta y se distribuye según procesos de trabajo?

Otras preguntas generadoras están relacionadas con el ***sistema de prestación de servicios,*** tales como:

- ¿Cuáles son las características de la prestación de servicios, incluyendo el recurso humano, equipo, instalaciones, diseño y procedimientos?
- ¿Qué capacidad proporciona el sistema para garantizar los niveles de calidad?

• ¿Qué diferencias del servicio pueden apreciarse en relación con la competencia de otras instituciones del sector?

• ***Lineamientos para el diseño de los instrumentos de investigación***

La propuesta sugiere identificar algunos ejes de investigación, para cada uno de los cuales se planten instrumentos. A continuación, un ejemplo:

Ejes de investigación	Instrumentos
-Grado de satisfacción de la clientela.	Encuesta de opinión general o por Unidad.
-Necesidades y demandas de la población civil.	Análisis de los diagnósticos situacionales institucionales.
-Conceptualización de los servicios que presta la institución.	Ficha técnica sobre procesos de trabajo.
-Evaluación de los procesos de trabajo institucionales con enfoque de género	Formulario de Evaluación de los procesos de trabajo según Dirección o Unidad.

• ***Lineamientos para el trabajo de campo***

Las actividades a desarrollar deben de estar orientadas a las siguientes:

Entrevistas a profundidad: Dirigidas al personal ubicado en Direcciones, Jefaturas u otras instancias que se involucren en los procesos de gestión de servicio a la clientela. Implica captar de forma sistemática lo que el personal aprende de sus clientes: deseos, quejas, expectativas y percepciones.

-Grupos focales: En estos grupos participan, en forma voluntaria personal de un mismo servicio o varios, relacionados con procesos de atención a la clientela. El propósito fundamental es discutir y conservar valoraciones sobre los elementos más importantes que determinan el ambiente institucional asociado al servicio prestado. Esta información es complementaria de la que se obtiene directamente de los clientes y permite un enfoque cualitativo de los elementos que se han definido como críticos de éxito. Como ventajas, la aplicación de esta técnica permite que al no estar centrada la discusión en torno a un cuestionario, la sinergia del grupo habitualmente permite generar ideas innovadoras; también permite determinar elementos que pueden incorporarse en un cuestionario y después se traslada a una muestra mayor (Chacón, Sáenz: 1998).

-Ficha técnica sobre procesos de trabajo: Este instrumento permite identificar los procesos de trabajo y establecer su relación en el quehacer institucional, los recursos y el ambiente interno y externo.

-Evaluación de procesos de trabajo a nivel institucional. Una vez identificado el proceso de trabajo, se sugiere la construcción de un instrumento para su autoevaluación, el cual debe ser analizado por un grupo de funcionarios involucrados en la atención de la clientela en la Unidad responsable y bajo la conducción de un facilitador(a). El formulario de análisis debe contemplar aspectos como: ámbito institucional, fuerza laboral, recursos materiales, financieros y de infraestructura, resultados y alcances de los procesos de trabajo y propuestas de nuevas orientaciones.

Cada ítem debe acompañarse de guías de discusión con preguntas generadoras y una batería de indicadores y parámetros, los cuales deben ser analizados y adaptados a la realidad institucional para lo cual será aplicado este instrumento. Deben señalarse de acuerdo con las características de los sujetos de atención institucional.

Con el propósito de describir al menos un ejemplo de indicador y parámetro, se procede a ilustrarlo con el tema de la pertinencia y coherencia del proceso de trabajo seleccionado y, con los objetivos y funciones de una institución de salud.

Indicador	**Valoración**
Importancia que concede la institución al Proceso de trabajo con relación a la necesidad que satisface el servicio.	(Excelente) (Muy buena) (Buena) (Regular) (Malo)
Concordancia entre el proceso de trabajo con los objetivos institucionales.	
Grado de coordinación y mutuo apoyo de procesos similares desarrollados en otras direcciones.	
Importancia de procesos de trabajo en relación con otros procesos institucionales.	
Coordinación entre el proceso de trabajo y la participación de la clientela.	

Parámetro	**Criterios sobre su cumplimiento**
El proceso de trabajo guarda concordancia con los fines y funciones institucionales.	(Muy de acuerdo) (De acuerdo) (En desacuerdo) (Muy en desacuerdo)
El proceso de trabajo corresponde a los fines con que fue creado y tiende a la especialización en el área funcional.	
El proceso de trabajo se realimenta de la memoria institucional tanto del ámbito interno como del entorno.	
El proceso de trabajo toma en consideración las directrices institucionales.	

-Encuesta: Dirigida a la clientela y seleccionando aleatoriamente a la población, según las Unidades involucradas. La encuesta debe incluir dimensiones importantes de evaluación del servicio y la expectativa y percepción de la clientela. En su aplicación debe considerarse la selección de la muestra y el procesamiento y análisis de la información recopilada; éstos aspectos dependerán del servicio evaluado y de la cobertura de la población atendida.

4.2 La responsabilidad técnica de la evaluación de servicios

La experiencia en la aplicación de procesos de evaluación de servicios, permite recomendar que en caso de existir una Unidad responsable o encargada de la evaluación de servicios en la institución, debe acompañarse de un equipo interdisciplinario que asuma la tarea de la conducción de la evaluación de los servicios prestados a la clientela. En el sector salud se han creado condiciones para consolidar las Comisiones de Calidad o de Mejoramiento Continuo de la Calidad. Para viabilizar esta tarea es fundamental que se garanticen las siguientes condiciones:

a) Un equipo de profesionales avalados institucionalmente por la Dirección General, que de igual manera representen las unidades asociadas con el servicio a la clientela. Es fundamental que las autoridades superiores legitimen el trabajo de este Equipo ante las diferentes Direcciones y personal, por cuanto, el análisis de la prestación de servicios apunta a procesos sustantivos de la organización y permite identificar áreas críticas, aspectos psicosociales institucionales e incluso a intereses de grupos o personales. Así mismo, este tipo de evaluación puede afectar la cotidianidad institucional y ante esto, los niveles superiores deben estar suficientemente claros(as) de las consecuencias y virtudes de un proceso de esta naturaleza. La voluntad política y la garantía en la toma de decisiones permitirá viabilizar la puesta en marcha de los resultados logrados; en este último aspecto, radica el éxito o fracaso de cualquier actividad relacionada con evaluación de procesos, especialmente cuando éstos tienen un impacto directo en la consecución de los recursos humanos, materiales, financieros, de infraestructura y tecnológicos, orientados hacia el mejoramiento en la atención de la clientela.

b) Se recomienda que para su aplicación el equipo de profesionales haya recibido capacitación en el tema de la evaluación de servicios.

c) Capacidad de convocatoria a los diferentes funcionarios(as) de la institución para participar en este proceso de evaluación.

d) Disponibilidad de tiempo y recursos para la aplicación de los diferentes instrumentos propuestos en este estudio.

e) Características de liderazgo que facilite la socialización de los resultados obtenidos una vez finalizada la evaluación y la puesta en marcha de las recomendaciones emanadas en los informes parciales y finales.

f) Una Unidad o encargado(a) que garantice el seguimiento y control de los resultados y el posterior impacto en la atención del servicio a la clientela.

V. Resultados esperados de la evaluación de servicios con participación de la clientela

Al término de la aplicación de esta propuesta se pueden obtener los siguientes resultados a nivel institucional:

- Capacidad institucional desarrollada en la evaluación de servicios.
- Conocimiento de la prestación de servicios que se brinda, según grupos etáreos.
- Autoridades institucionales con conocimiento de la prestación de servicios que se brinda.
- Propuesta de indicadores para evaluar los servicios, centrados en la clientela y con enfoque de género, como elemento básico en el desempeño institucional.
- Impacto de la capacitación en los niveles técnicos y políticos, asociados con los procesos de trabajo institucionales.
- Creación o consolidación de una Unidad de Servicio al cliente, generando información cuantitativa y cualitativa, que pueda ser utilizada adecuadamente por el sistema de información gerencial.

BIBLIOGRAFÍA

Berry L., Leonard. (1998). "La continua creación de valor o pesadilla del servicio". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Marzo, Abril, # 25.

Bhote, Keki (1997). "Qué desean realmente sus clientes?". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Setiembre, Octubre, # 22.

Blanco, Andrés. (1998). ¿Quejas? Si, gracias, Cómo aprovechar las quejas de los clientes para mejorar la eficacia de la empresa". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Marzo, Abril, #25.

Celma, Francisco (1998). "La satisfacción del cliente: Diez recomendaciones para la acción". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Marzo, Abril, # 25.

Colleti, Jerome y Wood, Walley(1997). ¡El precio del adiós". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Marzo, Abril, # 20.

Conde, Ignacio y Riviera Jaime. (1997). "El cliente misterioso". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Marzo, Abril, # 20.

Chacón R., Flor y Sáenz F, Jorge Arturo (1997). "Sesiones de grupo: Una herramienta de la investigación social". En: Revista de Trabajo Social, Caja Costarricense del Seguro Social, # 50, Año 22.

De Luinto, Eduardo. (1996). "La gestión del servicio al cliente". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Mayo, Junio #14.

Flipo, Jean Paul y otros.(1996). "Cómo vender servicio. Los cinco pasos de "cara a cara" en la venta de servicios". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Marzo, Abril, # 13.

Fernández, Guillermo y Rivera, Jaime. (1997). El padrinazgo de clientes o como mejorar su lealtad. En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Mayo, Junio, # 20.

Gronvoos, Christian (1996). "Cultura del servicio y calidad percibida". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Marzo, Abril, # 13.

Grundry, Lisa y otros (1994). "Construir una empresa creativa". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Junio, # 64.

Horovitz, Jacques (1997). "Gestione las reclamaciones de sus clientes, en beneficio de la empresa". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Mayo, Junio, # 20.

Huete, Luis M. (1994). "Factores que determinan la calidad del servicio". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Mayo, Junio, # 20.

Iacobucci, Dawn y otros.(1994). "Fábulas sobre las satisfacción del cliente". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Junio, # 6.

Martin, William. (1992). Dirección de los servicios de calidad al cliente. México: Editorial Iberoamericana.

Mc Dougall, Dunca y otros (1997). "Valoración del cliente como fundamento del crecimiento: primera parte". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Marzo, Abril # 19.

Makovsky, Kenneth (1997). "Siete estrategias para garantizar el control de calidad". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Marzo, Abril # 13.

Ribera, Jaime(1997). "Valor, satisfacción y lealtad de clientes con motores de negocio". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Mayo, Junio # 20.

Taylor, Jim y Wacker, Watts (1998). "El cliente como miembro de una tribu". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Marzo, Abril # 25.

Yokovich, B.G. (1996). :"Mi cliente es mi socio". En: Revista Harvard, Deusto Marketing y Ventas. Noviembre, Diciembre # 11.