

11

REVISIÓN DE PAUTAS

**EN LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS INCLUSIVAS DE
SERVICIO BASADAS EN EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO**

REVISIÓN DE PAUTAS

EN LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS INCLUSIVAS DE SERVICIO BASADAS EN EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

REVISION OF GUIDELINES IN THE IMPLEMENTATION OF INCLUSIVE SERVICE STRATEGIES BASED ON THE INTERNAL AND EXTERNAL CUSTOMER

Andrés Santiago Toledo Andrade¹

E-mail: atoledo@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8367-2093>

Maryorie Nataly Varela Vielma¹

E-mail: mvarela@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3168-8106>

Pedro Manuel Cabeza García¹

E-mail: pcabeza@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0748-906X>

¹ Universidad Metropolitana. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Toledo Andrade, A. S., Varela Vielma, M. N., & Cabeza García, P. M. (2020). Revisión de pautas en la implementación de estrategias inclusivas de servicio basadas en el cliente interno y externo. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(2), 90-97.

RESUMEN

El Plan Nacional del Desarrollo 2017-2021, en complemento a la Constitución del Ecuador, plantea entre algunos de sus objetivos, el desarrollo de una sociedad inclusiva, equitativa y solidaria. Las Instituciones de Educación Superior (IES), están inmersas en esta realidad, por lo que deben observar lo establecido en las normas legales, así como las grandes tendencias mundiales en cuanto a prestación de servicios. Por eso, el propósito de éste artículo es develar la implementación de estrategias inclusivas de servicio basadas en el cliente interno y externo, enmarcado dentro de una investigación de tipo documental y descriptiva, dentro del paradigma cualitativo. Se concluye entonces que las IES, deben enfocarse en cumplir con múltiples parámetros, con la finalidad de atender los objetivos de inclusión planteados, todo esto sin perder de vista que son prestadores de servicios, de seres humanos a seres humanos, y para esto es conveniente reforzar estrategias de servicio inclusivas, que permitan el cumplimiento de las normas legales, a la vez que se satisfacen las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, conformando una Comunidad Universitaria que sea tolerante e inclusiva.

Palabras clave:

Calidad, cliente externo, cliente interno, producto/servicio.

ABSTRACT

The National Development Plan 2017-2021, in addition to the Constitution of Ecuador, raises among some of its objectives, the development of an inclusive, equitable and supportive society. Higher Education Institutions (IES), are immersed in this reality, so they must observe what is established in the legal norms, as well as the great global trends in the provision of services. Therefore, the purpose of this article is to unveil the implementation of inclusive service strategies based on internal and external clients, framed within a documentary and descriptive investigation, within the qualitative paradigm. It is concluded that HEIs must focus on complying with multiple parameters, in order to meet the inclusion objectives set, all this without losing sight of the fact that they are service providers, from human beings to human beings, and for this it is convenient reinforce inclusive service strategies that allow compliance with legal norms, while satisfying the needs of clients, both internal and external, forming a University Community that is tolerant and inclusive.

Keywords:

Quality, external customer, internal customer, product / service.

INTRODUCCIÓN

El Objetivo 1 del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 del Ecuador, trata sobre garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas (Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017). El cumplimiento de este objetivo, en el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES), depende tanto de los clientes internos, como de sus clientes externos y su capacidad de crear compromiso con estos objetivos.

Por inclusividad se entiende en esta investigación, el acercamiento del servicio de educación, en sus diferentes niveles, a aquellos sectores sociales históricamente excluidos Albrecht (1990). Para el caso de la educación se señala que el acceso a los diferentes niveles debe garantizarse de manera inclusiva, participativa, y pertinente. Esto evidentemente incluye a las IES.

Las IES deben garantizar entonces, que tanto su cliente interno como externo, conozcan sobre la importancia de cumplir con las políticas inclusivas, con la finalidad de que los espacios de educación sean tolerantes y propicios para un buen desenvolvimiento académico, lo que generaría un buen posicionamiento y reconocimiento de la IES, ante la sociedad y el Estado.

Para ello, se establecen unas pautas a seguir de forma sistemática para poder lograr el desarrollo exitoso de una estrategia de servicio. Como punto de partida, se requiere del entendimiento de la alta gerencia y su relación con el cliente interno, seguido de la identificación de las necesidades de éste y lo que se espera de él para impulsar el valor del producto/servicio ofrecido por la empresa, para culminar con el estudio del grado en que dicho producto / servicio satisface la necesidad del cliente externo.

Por eso el propósito de este artículo es revisar la actividad interna de la organización de educación superior, Universidad Metropolitana; que le permita relacionarse con todo aquel que accede al bien o servicio proporcionado por dicha empresa, es decir, el cliente externo, así como a partir de la forma cómo se relacionan y organizan para ello los altos directivos con sus trabajadores, es decir, con el cliente interno, lo que finalmente se aborda como estrategia inclusiva de servicio.

METODOLOGÍA

Para lograr alcanzar el propósito de éste artículo se realizó una investigación de tipo documental y descriptiva, dentro del paradigma cualitativo. Una vez realizado el arqueo bibliográfico sobre el tema de investigación, se tomaron los aspectos más relevantes que describen las pautas para la implementación de estrategias inclusivas de servicio basadas en el cliente interno y externo, y se contextualizaron dentro de las estrategias que implementa la Universidad Metropolitana a sus clientes internos y externos.

DESARROLLO

Para abordar el estudio de qué es una estrategia del servicio, es conveniente conocer lo que algunos autores señalan sobre Gerencia de Servicio. Para ello Albrecht (1990), la define como *“un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio”*.

Esta definición, de acuerdo con el autor, supone que todo actor que haga vida dentro de una organización, debe cumplir una función que tribute en beneficio al cliente, debe sentirse responsable de satisfacer su necesidad, aun cuando su labor no esté relacionada directamente con el cliente. Con ello se va creando dentro de la organización, una cultura de servicio excelente al cliente, cuyo punto de partida es el compromiso de directivos de la organización de ofrecer un servicio calidad, a tono con la misión y estrategias definidas (Albrecht, 1990).

La estrategia del servicio es “una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real”. Así mismo plantea “no podemos ser todo para todo el mundo, y por eso hay que decidir qué vamos a ser y para quién”. (Albrecht, 1990)

Para desarrollar ese *qué hacer* y definir el *para quien* se deben cumplir con los siguientes criterios, señalados por Albrecht (1990):

- Ser algo más que una simple declaración o lema.
- Debe incluir un concepto o una misión que la gente de la organización pueda entender, referirse a ella y en alguna forma ponerla en funcionamiento.
- Debe ofrecer o tener relación con alguna premisa decisiva de beneficio que sea importante para el cliente. Debe enfocar algo por lo cual el cliente desee pagar.

Además de ello, Prieto (2014), señala que en el diseño de una estrategia de servicio se debe realizar, en primera instancia, un análisis de la situación actual de la empresa, identificar su ciclo de servicio o expresado en otras palabras, el conjunto de actividades que el cliente se ve obligado a realizar para adquirir un producto o servicio (Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, 2009), administrar el servicio (procesos, capacitación, estructura), auditar el servicio (indicadores de satisfacción), establecer un compromiso con el cliente externo (información y educación). En la figura 1 se esquematiza este desarrollo:

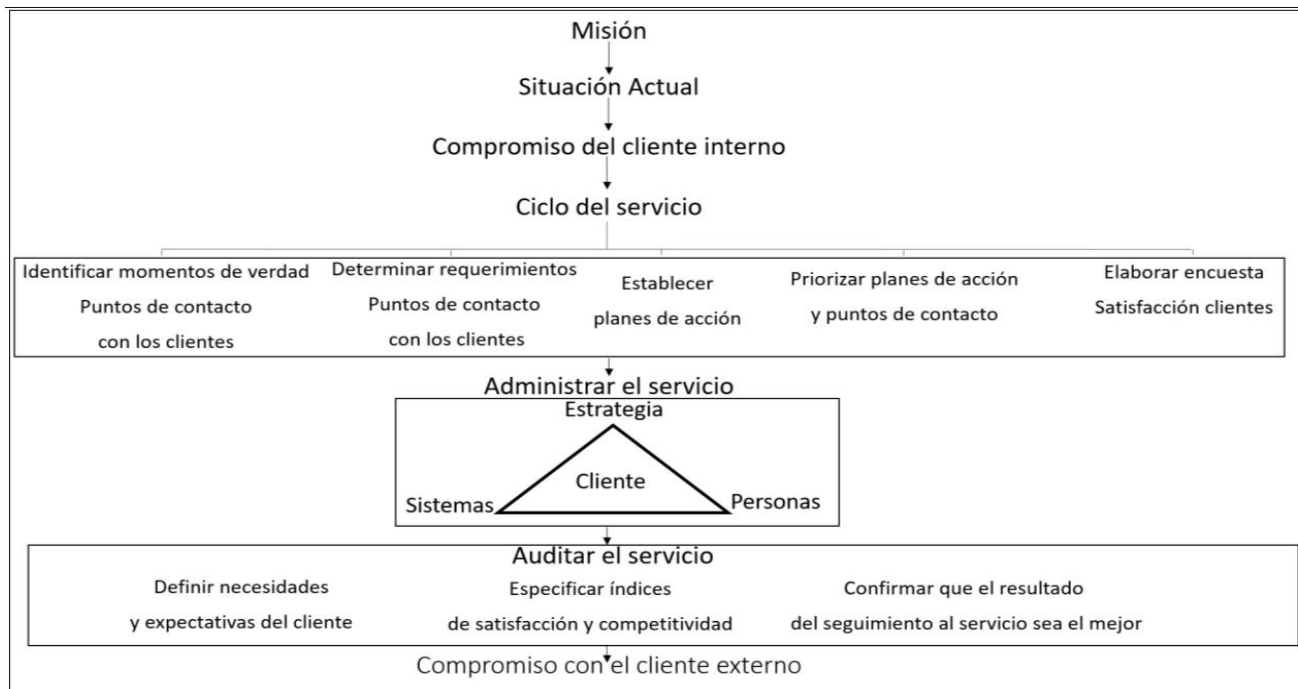


Figura 1. Desarrollo de la estrategia del servicio.

Dado este concepto, se puede definir por estrategia inclusiva de servicio al conjunto de pautas, a seguir por una IES, con la finalidad de involucrar a la Comunidad Universitaria, en los procesos de equidad de género, plurinacionalidad e interculturalidad, conforme al Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.

Cliente interno es una definición que se le atribuye al empleado de una organización. Cuando a un empleado se le da el tratamiento de cliente, se piensa en él **“como una persona y no como un número o una parte intercambiable en un proceso de producción”** (Albrecht, 1990). Bajo este esquema de pensamiento, y partiendo de lo que Albrecht (1990), llama **triángulo del servicio**, se pueden establecer algunas características del cliente interno:

- Los elementos que influyen en el desempeño del cliente interno son: La cultura, el liderazgo y la organización. La cultura está relacionada con el tipo de servicio que existe en una organización y el compromiso que adquiere cada cliente interno para atender la calidad con el cliente. El liderazgo es esa cualidad transmitida por los gerentes hacia el cliente interno, bajo la forma de **“atención personal y esmerada para sus necesidades como individuos”**. Según Albrecht (1990), la organización es el sistema de apoyo al cliente interno.
- Como todas las áreas y puestos de trabajo están entrelazados, cada uno depende de los demás para cumplir con la misión de la organización. Los clientes son las personas que dependen de forma total o parcial de otras, por lo que cada persona que ocupa cada puesto de trabajo dentro de cada área de la empresa, tiene al menos un cliente, aun cuando nunca los vea (Albrecht, 1990).

De lo anteriormente dicho se puede inferir que en el caso de las IES, su cliente interno lo conforman el personal técnico docente, investigativo, administrativo y de apoyo.

Cliente externo es una definición que se le atribuye al consumidor de un bien o servicio que necesita y es ofrecido por una organización. Es externo, al no formar parte de la empresa.

Al cliente externo también se le puede llamar cliente final, pues son aquellos que utilizarán **“el producto o servicio adquirido a la empresa”** (Pérez, 2006). Es el usuario final o beneficiario, de quien la organización espera se sienta complacido y satisfecho luego de la compra.

En el caso de las IES, su cliente externo, está determinado en buena medida por los estudiantes de la misma, sin embargo, no se puede excluir a los proveedores, vecinos, empresas en donde trabajan los estudiantes, familiares de los estudiantes y trabajadores tanto docentes como administrativos, es decir, la sociedad en general.

Con la finalidad de asegurar un mayor éxito, al momento de tomar la decisión de diseñar e implementar una estrategia de servicio, es necesario definir un camino claro, que conduzca al objetivo definido: mejorar la calidad de servicio y así retener y atraer clientes.

Para conseguir esto, resultará importante entender que el cliente es primero (Albrecht, 1990), sin que esto signifique que el nivel directivo pase a tener un papel intrascendente. Por el contrario, la función exitosa y silenciosa del nivel directivo moderno, estará relacionada con el entendimiento de lo que quiere la sociedad, a través de una comunidad universitaria inclusiva. El resultado será evidente: Misión y Visión inclusiva.

Con estos antecedentes se presentan las siguientes pautas según Pérez (2006), con la finalidad de aumentar las probabilidades de que el diseño e implementación de una estrategia inclusiva de servicio, sea exitosa en una IES. Estas pautas deben trabajar como una cadena, en la que cada paso es un eslabón, que permite al siguiente, mantenerse firme. También se plantean algunas reflexiones básicas, que aportarán a fortalecer cada una de las pautas, que pueden ser adaptadas a cada IES.

Pauta 1. Consejo Académico Superior: primer eslabón

Una estrategia de servicio debe partir desde la parte más alta de una organización y ésta se debe reflejar mediante una excelente comunicación y diálogo permanente, que deriven en *entendimiento, compromiso y paciencia*. Aquí entonces, el Centro Autorizado de Servicios del Ministerio de Educación del Ecuador (CAS) cumple un rol muy importante.

La implementación de una estrategia de servicio debe responder al entendimiento del CAS sobre dos puntos principales: en lo externo referente a la normativa legal actual y en lo interno, referente a la importancia del cliente interno y que el clima para la inclusión sea el adecuado.

Temas de reflexión:

¿Está el CAS consciente de la realidad equitativa e inclusiva de la IES actuales? ¿Qué se puede hacer para cambiar esto? ¿Cómo se puede fortalecer estos aspectos?

¿Tiene el CAS ideas claras respecto a la inclusividad, equidad?

Pauta 2. La calidad interna impulsa la satisfacción del cliente interno, por ende, su lealtad

El manejo del cliente interno (recurso humano) en el siglo XXI se proyecta como una temática compleja y resulta indispensable que la Alta Gerencia haga un *estudio de mercado* interno para determinar cuáles son sus necesidades y así poderlas satisfacer. Resulta de mucha importancia considerar la diversificación del mercado interno: en clase social, en edades, capacidades especiales, en orientación sexual, en autodeterminación, otros.

Para esto es de suma importancia que la IES cuente con directrices claras al respecto por lo que es importante ponerse en los zapatos de su *cliente interno*. "Usted puede rentar la presencia de su cliente interno, pero no puede comprar su pasión". (Duxbury, 2003)

Los conceptos de calidad deben ser claramente definidos para el cliente interno: hacerle saber qué es lo que se espera de él. Trabajadores felices son un atajo seguro para tener clientes internos felices.

Los primeros indicadores de la satisfacción del cliente interno de la IES, y que se pueden identificar claramente son: motivación y actitud leal hacia la IES (Tabla 1).

Tabla 1. Cliente interno tradicional vs Cliente interno leal.

Cliente interno tradicional	Cliente interno leal
-Cumple con sus obligaciones.	-Se pone la camiseta de la IES
-No tiene clara la noción de Calidad.	-Aporta su grano de arena para lograr servicios de Calidad.
-Tiene una relación superficial con el negocio.	-Tiene una relación estrecha con el negocio.
-No tiene motivación	-Se motiva día a día
-Cumple con lo necesario	-Es proactivo, eficiente y productivo

Temas de reflexión:

¿Existe una base de datos detallada del personal? ¿Su fecha de nacimiento? ¿Cuántos hijos tienen cada uno? ¿Tiene algún tipo de discapacidad? ¿El ambiente de trabajo en general es el adecuado? ¿Qué puedo hacer para mejorarlo? ¿Estoy satisfecho con el trato que dan en mi IES? ¿Qué me gustaría que cambie para sentirme más a gusto?

Pauta 3. La lealtad del cliente interno impulsa su productividad y competitividad, por ende, impulsa el valor del producto / servicio

En este punto ya se puede decir que se ha dado un paso importante para que la estrategia de servicio se cumpla con éxito en una IES. *La lealtad del cliente interno se convierte en la primera meta cumplida*, lo que se reflejará en la productividad y competitividad de su IES.

El vínculo que existe entre la IES y el cliente externo son los productos o servicios que se ofrecen: los clientes internos están satisfechos y han adoptado actitudes de productividad y competitividad, se puede tener la seguridad de que los productos que se desarrollan o los servicios que prestan serán de calidad. Los docentes impartirán sus clases con mayor entusiasmo. El personal administrativo y de apoyo prestará un servicio de mejor calidad. Los estudiantes se comprometerán más con su producción académica y en consecuencia realizarán tesis de mayor impacto. El clima de la comunidad universitaria, por ende, será mejor.

En una IES, se entienden por productos y servicios los siguientes: producción intelectual como libros, revistas, artículos científicos, guías didácticas, software, matriculación de estudiantes, plataforma virtual, entre otros.

Temas de reflexión:

¿Soy productivo? ¿Soy competitivo? ¿Soy inclusivo en mis aspectos laborales? ¿Qué puedo hacer para mejorar en estos aspectos? ¿Mi negocio presta servicios oportunamente?

¿El cliente interno y externo está satisfecho con mis productos/servicios?

Pauta 4. El valor del producto / servicio satisface la necesidad del cliente externo, por ende, su lealtad

Con productos y servicios de calidad, se tendrá una ventaja competitiva sobre otras IES.

Es necesario que la IES cumpla con los productos o servicios que ha ofrecido al cliente, y entienda la importancia de las negociaciones ganar-ganar. Si el cliente externo percibe que su necesidad fue satisfecha adecuadamente, entenderá que ha ganado.

El generar inclusión, tanto en el cliente interno como externo, generará productos que resuelvan los problemas que afectan a estos grupos.

Temas de reflexión:

¿En mi IES hay controles de satisfacción del cliente? ¿Se hizo un estudio para determinar las verdaderas necesidades del cliente externo? ¿Qué puedo hacer para determinarlas? ¿Somos recomendados por nuestros clientes?

Pauta 5. La lealtad del cliente externo impulsa la sostenibilidad y la atracción de más clientes externos.

Una estrategia de servicio inclusiva, definida y aplicada de forma adecuada, dará a la IES, la seguridad de que mañana no solo seguirá en el mercado, sino que se mantendrá y crecerá, toda vez que habrá muchos clientes externos interesados en esas políticas inclusivas. El siguiente reto será entonces fijar nuevos objetivos.

Temas de reflexión:

¿Ha mejorado la matrícula de grupos minoritarios?

Pauta 6. No perder de vista que tanto el cliente externo, como el cliente interno, son seres humanos

El hecho de que el servicio sea prestado por personas, genera un margen de error razonable, es decir, es vulnerable. Se pueden cometer errores. Es necesario entonces, facilitar al cliente externo la posibilidad de presentar quejas ante inconformidades en el servicio recibido. Sería utópico pensar en el día en que el hombre no cometa errores, sin embargo, aplicando los principios de calidad total, al servicio, sería importante estar preparados para el día 0 errores Crosby (1998), en el servicio sin perder de vista que el servicio aún mantiene un alto porcentaje de componente humano. ¿A quién le gustaría ser atendido por una máquina siempre? El ser humano es un ser social.

Al cliente interno se le debe dar la posibilidad de corregir errores razonables sobre la prestación de servicios, apoyándolo con preparación y capacitación oportuna. De esta forma se involucrará con la empresa y por ende con el servicio.

Temas de reflexión:

¿Tenemos un proceso para gestionar reclamos?

¿Realizamos encuestas de satisfacción, tanto al cliente externo como al cliente interno?

En el caso puntual de una IES, como la Universidad Metropolitana del Ecuador, el adoptar este tipo de estrategias inclusivas, ha conseguido, por ejemplo, los siguientes resultados en los períodos académicos, de acuerdo al siguiente detalle (Tabla 2):

Tabla 2. Distribución por Género de Estudiantes UMET a Nivel Nacional al 31/12/2018.

SEDE	NUMERO DE ESTUDIANTES	GENERO	
		MUJERES	HOMBRES
GUAYAQUIL	650	335	315
QUITO	1.922	974	948
MACHALA	768	411	357
TOTAL	3.340	1.720	1.620
Porcentaje Consolidado		51,50%	48,50%

Fuente: Ecuador. Universidad Metropolitana (2019).

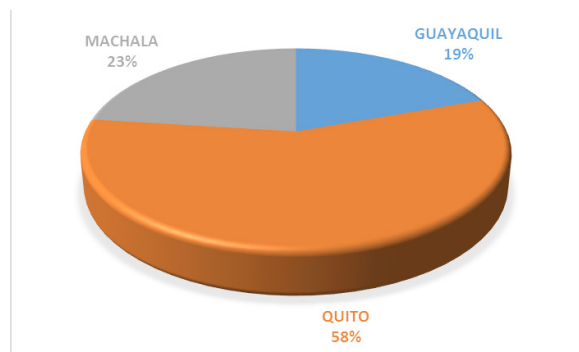


Figura 2. Distribución de la población estudiantil UMET P45 2017.

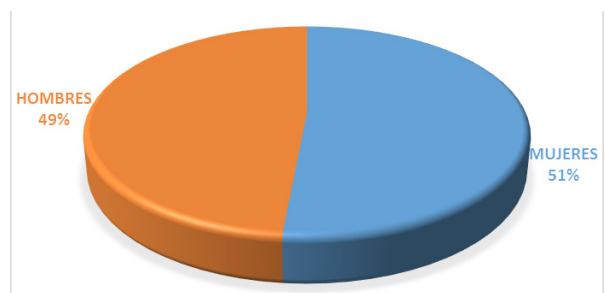


Figura 3. Distribución por género UMET P45 2018.

Los resultados mostrados en la figura 2 y 3 evidencian que durante el período académico P45, existe a nivel nacional, una clara tendencia a la equidad de género, en los estudiantes de la UMET, donde el porcentaje entre mujeres 51% y hombres 49% muestran dicha tendencia; considerando que en el periodo P43 el porcentaje de Mujeres fue de 47% y el de hombres de 53% (Universidad Metropolitana del Ecuador, 2018). Este indicador, aporta de forma clara a los objetivos que orientan a la inclusión, señalados en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (Tabla 3).

Tabla 3. Porcentaje de Estudiantes UMET por Nacionalidad o Pueblos Sede Quito Período Académico P43 - P45 2018.

Nacionalidades o pueblos	P43	%	P45	%
Afroamericanos	21	1,14	27	1,40
Indígenas	27	1,47	39	2,03
Mestizos	1.789	97,12	1.840	95,73
Otros	5	0,27	16	0,83
Totales	1.842	100,00	1.922	100,00
Incremento		2,88		4,34

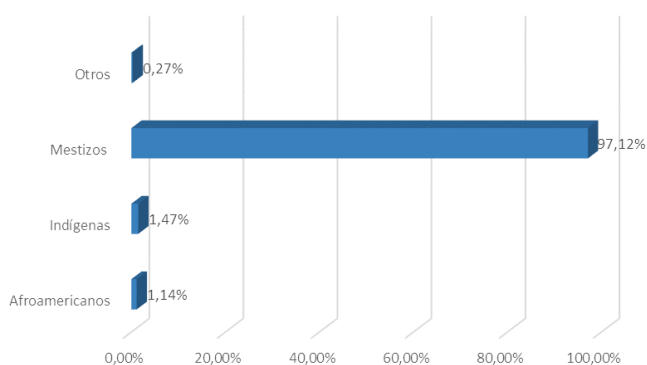


Figura 4. Distribución de nacionalidades UMET P43.

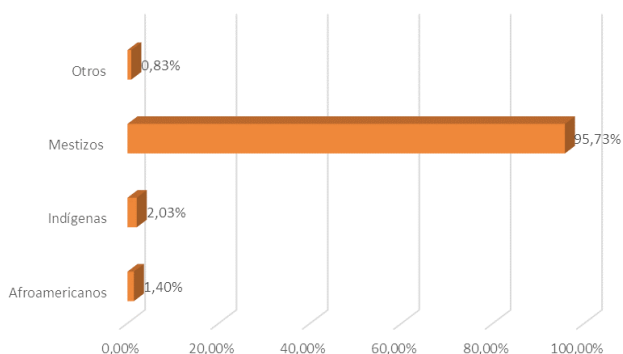


Figura 5. Distribución de nacionalidades UMET P45.

De los resultados de las figuras 4 y 5 se puede observar, que se ha generado un crecimiento de estudiantes, de diferentes pueblos y nacionalidades en la sede Quito,

en términos porcentuales, de un 2,88% a un 4,34%, del Periodo 43 al período 45, lo que constituye un aporte significativo a los objetivos de inclusión, en términos de plurinacionalidad e interculturalidad, enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.

CONCLUSIONES

Las IES logran satisfacer al cliente externo al ofrecerle un producto/servicio que ha sido producido y vendido, por un también satisfecho cliente interno.

La estrategia inclusiva de servicio, al ser implementada por una IES, debe responder a criterios de equidad de género, plurinacionalidad, interculturalidad, la adopción de actitudes de productividad y creatividad, el vínculo entre ofrecer productos/servicios de calidad y la satisfacción a través de éstos de las necesidades del cliente externo, la atracción de nuevos clientes externos. Tomar en cuenta los aspectos inclusivos, dentro de la estrategia de servicio, asegurará que los productos y servicios que ofrezcan los IES, sean atractivos para una mayor cantidad de clientes externos, aumentando entonces las posibilidades de que opten por esa IES para realizar sus estudios.

La calidad en el tratamiento del cliente interno, consiste en conocer más de él, sus pasiones, necesidades, deseos, que haya un acercamiento mayor entre el Consejo Académico Superior y él, a modo de que su compromiso con la IES llegue al nivel de lo que ésta espera de dicho cliente interno.

Si el cliente interno es leal a la organización, seguramente será más productivo y competitivo, lo que le aporta valor al producto/servicio que ofrece la IES.

El producto/servicio debe cumplir con dos condiciones principales: ser de calidad y satisfacer una necesidad del cliente externo. De esta manera la estrategia de servicio se va desarrollando con el mantenimiento permanente del vínculo triádico: Cliente interno-producto/servicio-cliente externo.

Se puede deducir de los resultados de gestión de la Universidad Metropolitana del Ecuador como IES, mostrados anteriormente, que la institución ha tenido resultados y avances positivos sobre la inclusión a la equidad de género, así como también en términos de plurinacionalidad e interculturalidad, enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, por lo cual se infiere que sus clientes internos y externos están satisfecho con sus servicios.

La diversidad en una comunidad universitaria se puede evidenciar de muchas maneras y se la puede medir mediante varios indicadores: Orientación sexual, Religión, Raza, Capacidades Especial, Edad, otros. La UMET no excluye a estudiantes, personal docente o administrativo, por ninguna de estas razones. La UMET entiende que, es precisamente esa diversidad, la que logra un balance único entre el conocimiento, las experiencias, los valores, las actitudes de la comunidad.

El cumplir con los indicadores legales, referentes a la diversidad, podría parecer un paso importante para la UMET, sin embargo, todo trabajo orientado en ese sentido sería irrelevante si no estuviese acompañado de políticas inclusivas, es decir, conseguir que ese sin número de personas diferentes, diversas, originales, se sientan como parte de la comunidad universitaria y consigan trabajar en conjunto por los objetivos de la UMET. Para conseguir esta inclusión, se ha requerido de acciones puntuales como:

- Compromiso firme de las Autoridades Universitarias con la diversidad y la inclusión.
- Políticas internas claras respecto a la no tolerancia de bullying, abuso sexual, otros.
- Comunicación abierta entre toda la comunidad Universitaria.
- Tutorías de acompañamiento.
- Vinculación con la comunidad.
- Practicas pre profesionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio*. Legis.

Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. (2009). *Ciclo de Servicio*. https://sptf.info/images/ciclo_de_servicio.pdf

Crosby, P. (1998). *La calidad no cuesta*. Compañía Editorial Continental.

Duxbury, L. (2003). *Management of people in the 21st Century: Best practices*. FLACSO.

Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Ecuador. Universidad Metropolitana. (2018). *Informe de Acción Afirmativa P43*. UMET.

Ecuador. Universidad Metropolitana. (2019). *Informe de Rendición de Cuentas del año 2018*. UMET.

Pérez Torres, V. C. (2006). *Calidad Total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Ideas propias.

Prieto, J. E. (2014). *Gerencia del Servicio. La clave para ganar todos*. ECOE.