

03

Colección estudios
Escuela Internacional de Ciencias
Económicas y Administrativas

Calidad y servicio Conceptos y herramientas

Tercera edición

Martha Elena Vargas Quiñones
Luzángela Aldana de Vega

 Universidad de
La Sabana

ECOE
EDICIONES

Ciencia y cultura para América Latina

Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia

Vargas Quiñones, Martha Elena

Calidad y servicio conceptos y herramientas / Martha Elena Vargas Quiñones, Luzángela Aldana de Vega. -- 3a. ed. -- Bogotá: Universidad de la Sabana : Ecoe Ediciones, 2014

366 p. -- (Colección estudios / Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas ; 3)

Incluye bibliografía

ISBN 978-958-771-084-7

1. Control de calidad 2. Servicio al cliente I. Aldana de Vega, Luzángela II. Título III. Serie

CDD: 658.562 ed. 20

CO-BoBN- a917009

ECOE
EDICIONES

Ciencia y cultura para América Latina



Universidad de
La Sabana

RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS

© Universidad de La Sabana - Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

© Martha Elena Vargas Quiñones

© Luzángela Aldana de Vega

© Ecoe ediciones

EDICIÓN

Dirección de Publicaciones

Campus del Puente del Común

Km 7, Autopista Norte de Bogotá

Chía, Cundinamarca

Tels.: 861 5555 - 861 6666 Ext. 45101

<http://publicaciones.unisabana.edu.co>

publicaciones@unisabana.edu.co

Ecoe Ediciones

info@ecoeediciones.com

Carrera 19 No. 63C - 32, Tel.: 248 1449

Primera edición: 2007

Segunda edición: 2011

Tercera edición: abril de 2014

ISBN 978-958-771-084-7

DISEÑO DE PAUTA DE COLECCIÓN

Kilka - Diseño Gráfico

DIAGRAMACIÓN Y MONTAJE

Alexánder Acosta Quintero

IMPRESOR

Impresos Legis

Av. Calle 26 N° 82-70. Tel: 4255255

HECHO EL DEPÓSITO QUE EXIGE LA LEY

IMPRESO Y HECHO EN COLOMBIA

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. MARCO HISTÓRICO	13
Taller 1. Marco Histórico.....	38
2. LOS VALORES COMO BASE DE LA CULTURA DE LA CALIDAD Y EL SERVICIO	39
Taller 2. Los valores como base de la cultura de la calidad y el servicio....	48
3. DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LOS VALORES Y LAS VIRTUDES	51
Evaluación de los valores y virtudes en las organizaciones	55
Taller 3. Desarrollo y evaluación de los valores y virtudes	60
4. CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL DE LA CALIDAD Y DEL SECTOR SERVICIO	61
4.1 Calidad	61
4.2 Sector servicio. Los servicios.....	64
Comportamiento de los servicios por destino y origen geográfico	81
Taller 4. Contexto mundial y nacional de la calidad y del sector servicio.	83
5. TEÓRICOS Y AUTORES DE LA CALIDAD Y EL SERVICIO	85
5.1 Escuela clásica: dirección científica de la empresa	86
5.2 Escuela de las relaciones humanas	89
5.3 Escuela burocrática	92
5.4 Escuela cuantitativa.....	93
5.5 Escuela de sistemas sociales.....	94
5.6 Escuela neoclásica	95
5.7 Escuela de sistemas	96
5.8 Escuela del desarrollo organizacional (DO)	98
5.9 Escuela situacional o contingente	100
5.10 Otros teóricos modernos de la administración.....	101
5.10.1 John Adair.....	101
5.10.2 Charles Handy	101
5.10.3 Rosabeth Moss Kanter	102
5.10.4 Kenichi Ohmae.....	102
5.10.5 Gary Hamel.....	103
5.10.6 C.K. Prahalad.....	104
5.10.7 Alfred Chandler.....	104
5.10.8 Alfred P. Sloan.....	105
5.10.9 John Adair.....	106
5.10.10 Teoría de la administración moderna.....	107
5.10.11 Teoría de Greiner	107
5.11 Teorías y movimientos hacia la calidad y el servicio.....	108
5.11.1 Teoría de Deming.....	108
5.11.2 Teoría de la planificación para la calidad.....	109

5.11.3	Teoría de la calidad total	111
5.11.4	Teoría de la calidad basada en la administración de la organización.....	112
5.11.5	Ingeniería de la calidad	113
5.11.6	Teoría de cero defectos	113
5.11.7	Teoría del poka-yoke	115
5.11.8	Teoría contemporánea de la calidad.....	115
5.11.9	Teoría de políticas de calidad	116
5.11.10	Teoría de las restricciones	117
5.11.11	Teoría de la excelencia.....	118
5.11.12	Teoría de la gerencia del valor al cliente	120
5.11.13	Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente.....	121
5.11.14	Teoría de la mercadotecnia y gestión de servicios.....	121
5.11.15	Teoría de los elementos básicos e integradores. Visión estratégica del sistema de servicio.....	123
5.11.16	Teoría de las cinco bases y ocho dimensiones de la calidad ..	123
5.11.17	Teoría de la competitividad y teoría de la creación del valor compartido	124
5.11.18	Teoría del mejoramiento de la calidad de los procesos	125
5.11.19	Teoría de la servucción	125
5.11.20	Teoría del marketing de servicios	126
5.11.21	Teoría de las brechas	126
5.12	Otros aportes a la calidad y servicio	128
5.12.1	Humberto Serna	128
5.12.2	Jorge Eliécer Prieto Herrera.....	129
5.12.3	Carlos Julio Rojas Bernal.....	129
5.12.4	Luis Fernando Agudelo	129
5.12.5	Gabriel Vallejo López	129
5.12.6	Fernando Sánchez Paredes.....	130
5.12.7	Tomás Fontalvo Herrera	130
5.12.8	Marcos Cobra.....	130
5.12.9	Julio Lobos	131
5.12.10	John E G Bateson.....	131
5.12.11	Donald Cowell.....	132
5.12.12	Adrian Payne	132
5.12.13	Pedro Larrea Angulo	132
5.12.14	Christopher Lovelock.....	133
5.12.15	Luis M. Huete.....	133
5.12.16	Jochen Wirtz.....	134
5.12.17	John Tschohl.....	134
5.12.18	Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza	135
5.12.19	Philip Kotler.....	135
	Taller 5. Teóricos y autores de calidad y servicio.....	137
6.	CONCEPTOS.....	139
6.1	Razones del crecimiento de la economía de servicio.....	142
6.1.1	La competencia de servicios y los momentos de la verdad.....	146
6.1.2	Opciones estratégicas.....	148
6.2	Elementos esenciales para el desarrollo del servicio y la calidad	152
6.2.1	El servicio.....	153
	Características del servicio.....	162
	Prestación del servicio.....	164
6.2.2	La calidad	178

	Taller 6. Conceptos.....	184
7.	MODELOS DE CALIDAD Y DE CALIDAD EN EL SERVICIO	185
	7.1 Modelos de calidad internacionales.....	187
	7.1.1 Modelo Premio Deming	187
	7.1.2 Modelo del Premio Malcolm Baldrige.....	188
	7.1.3 Modelo Iberoamericano de la Calidad.....	190
	7.1.4 Modelo ISO 9001.....	192
	7.1.5 Modelo EFQM	194
	7.2 Modelo nacional.....	196
	7.3 Modelos de calidad en el servicio internacionales.....	198
	7.3.1 Escuela nórdica o noreuropea.....	198
	7.3.2 Modelo de tres componentes.....	200
	7.3.3 Modelo de servucción.....	201
	7.4 Modelos de la escuela norteamericana	202
	7.4.1 Modelo SERVQUAL (Service Quality).....	202
	7.4.2. El Modelo de SERVPERF	205
	7.4.3 Modelo jerárquico multidimensional	206
	7.4.4 Modelo de satisfacción del cliente de Kano.....	207
	7.5 Modelos interrelacionados.....	210
	7.5.1 Modelo de cadena de valor de los servicios	210
	7.5.2 Modelo de cadena de valor del servicio	211
	7.6 Modelos latinoamericanos.....	213
	7.6.1 Modelo del diagnóstico de la Quality Vision.....	213
	7.6.2 Modelo de la fórmula del servicio excelente.....	213
	7.6.3 Modelo de excelencia en las empresas colombianas.....	214
	Taller 7. Modelos de Calidad, Servicio y Calidad en el Servicio.....	219
8.	LA RUTA DEL CLIENTE Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL SERVICIO	221
	8.1 Herramientas propias del servicio.....	222
	8.2 Herramientas administrativas.....	233
	8.3 Herramientas técnicas	237
	8.4 Nuevas herramientas para el análisis de los problemas.....	243
	Taller 8. Herramientas.....	250
9.	MEDICIONES EN SERVICIO.....	251
	Taller 9. Mediciones.....	263
10.	PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....	265
	Taller 10. Proceso de mejoramiento continuo.....	275
11.	ELABORACIÓN DE UN PROCESO DE CALIDAD EN EL SERVICIO..	277
	Taller 11. Elaboración de un proceso de calidad en el servicio.....	281
12.	AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD Y DEL SERVICIO.....	283
	12.1 Principios de la auditoría.....	284
	12.2 Elementos fundamentales para la auditoría.....	285
	12.3 Indicadores de gestión.....	288
	12.4 Índices de gestión.....	291
	Taller 12. Auditorías de los sistemas de calidad y servicio	294

13. COSTOS QUE ESTÁN PRESENTES EN LA CALIDAD, EN EL SERVICIO Y EN LA CALIDAD EN EL SERVICIO	295
Costos de la calidad y de la no calidad.....	304
Iceberg de los costos de la NO calidad	309
Taller 13. Costos	311
14. PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN Y EJERCICIOS	315
GLOSARIO	327
BIBLIOGRAFÍA	351

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 2.1. El ser humano y su realidad.....	40
Gráfica 2.2. Valores propios del ser humano.....	41
Gráfica 2.3. Valores para la actuación en la organización.....	42
Gráfica 4.1.1. Pasado, presente y futuro de la calidad.....	64
Gráfica 4.2.1. Comunidad Andina: Comercio de servicios.....	72
Gráfica 4.2.2. Comunidad Andina: Composición de exportaciones de servicios.....	73
Gráfica 4.2.3. Comunidad Andina: Composición de exportaciones de servicios.....	73
Gráfica 4.2.4. Comunidad Andina: Composición de importaciones de servicios.....	75
Gráfica 4.2.5. Comunidad Andina: Composición de importaciones de servicios.....	75
Gráfica 4.2.6. Proporción correspondiente a las exportaciones mundiales de mercancías y servicios comerciales en el PIB mundial, 1980-2012 (Valores en dólares corrientes).....	78
Gráfica 4.2.7. Comunidad Andina: Importación de servicios.....	78
Gráfica 4.2.8. Evolución anual de las exportaciones e importaciones de servicios.....	79
Gráfica 4.2.9. Evolución de la tasa trimestral. Exportaciones de servicios.....	80
Gráfica 4.2.10. Evolución de la tasa trimestral. Importaciones de servicios.....	81
Gráfica 6.1. Pilares del cuidado estratégico del cliente.....	150
Gráfica 6.2.1. Triángulo externo	164
Gráfica 6.2.2. ¿Cómo formular la estrategia de servicio y atención?.....	165
Gráfica 6.2.3. Triángulo interno.....	169
Gráfica 6.2.4. Elementos básicos en una visión estratégica del servicio.....	173
Gráfica 6.2.5. Elementos integradores en una visión estratégica del servicio	174
Gráfica 6.2.6. Dimensiones de la calidad	181
Gráfica 7.1.1. Modelo Premio Deming.....	188
Gráfica 7.1.2. Modelo Malcolm Baldrige	189
Gráfica 7.1.3. Modelo Iberoamericano de Calidad	191
Gráfica 7.1.4.1. Sistema de Aseguramiento de la Calidad y Mejora Continua ISO 9001-2008	193
Gráfica 7.1.4.2. Modelo ACSI.....	193
Gráfica 7.1.5. Modelo EFQM	196
Gráfica 7.2.1. Modelo del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión.....	197
Gráfica 7.3.1.1. Modelo de calidad en el servicio de Grönroos	198
Gráfica 7.3.1.2. Oferta de servicios incrementada	199
Gráfica 7.3.2. Modelo de tres componentes de Rust y Oliver.....	200
Gráfica 7.3.3. Modelo de servucción.....	202
Gráfica 7.4.1.1. Modelo de Zeithaml, Berry y Parasuraman.....	203
Gráfica 7.4.1.2. Modelo de análisis de las deficiencias.....	204
Gráfica 7.4.2.1. Escala SERVPERF	205

Gráfica 7.4.2.2. Modelo SERVPERF de calidad del servicio.....	206
Gráfica 7.4.3. Modelo multidimensional	207
Gráfica 7.4.4. Modelo de Kano	208
Gráfica 7.5.1. Cadena de valor de servicios.....	210
Gráfica 7.5.2.1. Cadena de valor del servicio	212
Gráfica 7.5.2.2. Cadena de valor del servicio	212
Gráfica 7.6.1. Modelo del diagnóstico de la Quality Vision.....	213
Gráfica 7.6.2. Modelo de la fórmula del servicio excelente	214
Gráfica 7.6.3. Modelo del servicio al cliente como base de la excelencia en las empresas colombianas.....	218
Gráfica 8.1.1. Plano del ciclo del servicio	222
Gráfica 8.1.2. Cuadro del ciclo de servicio	224
Gráfica 8.1.3. Tabla de los momentos de verdad	224
Gráfica 8.1.4. Lista de molestias	225
Gráfica 8.1.5. Cuadro de servicio al cliente.....	226
Gráfica 8.1.6. Diagrama por qué-por qué o diagrama de árbol	227
Gráfica 8.1.7. Diagrama cómo-cómo.....	228
Gráfica 8.1.8. Matriz de medidas correctivas.....	229
Gráfica 8.1.9. Libreta de calificaciones	229
Gráfica 8.1.10. Diagrama de barreras y ayudas	230
Gráfica 8.1.11. Ventana del cliente	231
Gráfica 8.1.12. Diagrama de investigación.....	232
Gráfica 8.2.1. Diagrama de afinidad	233
Gráfica 8.2.2. Diagrama de relación o de araña	234
Gráfica 8.2.3. Diagrama sistemático o dendrograma.....	234
Gráfica 8.2.4. Diagrama de matriz.....	235
Gráfica 8.2.5. Cronograma de actividades	235
Gráfica 8.2.6. Flujograma o diagrama de flujo	236
Gráfica 8.2.7. Diagrama de actividades	236
Gráfica 8.3.1. Hoja de chequeo.....	237
Gráfica 8.3.2. Diagrama causa-efecto.....	237
Gráfica 8.3.3. Histograma	238
Gráfica 8.3.4. Diagrama de Pareto.....	239
Gráfica 8.3.5. Diagramas de dispersión	240
Gráfica 8.3.6. Gráficos de control	240
Gráfica 8.3.7. Diagrama de estratificación	241
Gráfica 8.3.8. La casa de la calidad	242
Gráfica 8.4.1. Estructura básica para la elaboración de mapas conceptuales.....	244
Gráfica 8.4.2. Ejemplo de la UVE de Gowin.....	245
Gráfica 8.4.3. Diagrama de arco	246
Gráfica 8.4.4. Gráfica de ideas	246
Gráfica 8.4.5. Hexagrama.....	247
Gráfica 8.4.6. Ejemplo de diagrama de red sobre figuras geométricas simples.....	248
Gráfica 8.4.7. Ejemplo de diagrama de influencia sobre factores relacionados con el aprendizaje y el desempeño.....	249
Gráfica 9.1. Pasos para la elaboración del cuadro de mando integral.....	252
Gráfica 9.2. Balanced Scorecard.....	253
Gráfica 9.3. Visión global de la perspectiva del cliente.....	256
Gráfica 9.4. Modelo del SIMEGCS.....	258

Gráfica 10.1. Ciclo del mejoramiento continuo.....	269
Gráfica 10.2. Esquema de mejoramiento continuo basado en diseño.....	272
Gráfica 10.3. Plan de mejoramiento y despliegue.....	274
Gráfica 11.1. ¿Desde dónde los planes operativos?.....	280
Gráfica 12.1. Proceso de Auditoría.....	284
Gráfica 12.4.1. Modelo de cascada de indicadores e índices.....	293
Gráfica 13.1. Clasificación de los costos.....	296
Gráfica 13.2. Costos totales.....	298
Gráfica 13.3. Costos por volumen de producción.....	298
Gráfica 13.4. Costo por volumen óptimo de producción.....	302
Gráfica 13.5. Costos de calidad.....	305

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 3.1. Plan para el desarrollo y la consolidación de valores y virtudes.....	53
Cuadro 4.2.1. Exportaciones mundiales de mercancías y servicios comerciales, 2005-2012, Miles de millones de dólares y variación porcentual anual.....	67
Cuadro 4.2.2. Comercio mundial de servicios comerciales por regiones y por países seleccionados, 2012 (En miles de millones de dólares y en porcentajes).....	69
Cuadro 4.2.3. Principales exportadores e importadores en el comercio mundial de servicios comerciales, 2012 (En miles de millones de dólares y en porcentajes).....	70
Cuadro 4.2.4. Principales exportadores e importadores en el comercio mundial de servicios comerciales, excluido el comercio intra-UE (27), 2012 (En miles de millones de dólares y en porcentajes).....	71
Cuadro 4.2.5. Comunidad Andina: Exportaciones de servicios.....	72
Cuadro 4.2.6. Comunidad Andina: Exportaciones de servicios.....	74
Cuadro 4.2.7. Comunidad Andina: Importaciones de servicios.....	74
Cuadro 4.2.8. Comunidad Andina: Importaciones de servicios.....	76
Cuadro 4.2.9. Comunidad Andina: Balanza de servicios.....	76
Cuadro 4.2.10. Comunidad Andina: Balanza de servicios.....	77
Cuadro 4.2.11. Exportaciones de servicios por tipo.....	79
Cuadro 4.2.12. Importaciones de servicios por tipo.....	80
Cuadro 4.2.13. Exportaciones de servicios por destino geográfico.....	81
Cuadro 4.2.14. Importaciones de servicios por origen geográfico.....	82
Cuadro 6.1.1. El cambio a servicio.....	144
Cuadro 6.1.2. Razones para el crecimiento de la economía de servicios.....	145
Cuadro 6. 2.1. Clasificación de los servicios.....	157

LISTADO DE TABLAS

Tabla 6.1.1. Diferencias entre productos y servicios.....	151
Tabla 6.1.2. Operaciones de servicios: diferencias.....	152
Tabla 6.2.1. Clasificación de servicios según Lovelock.....	161
Tabla 12.1.1. Algunos indicadores de gestión.....	290
Tabla 12.2. Sistema de indicadores de calidad en el servicio.....	290

INTRODUCCIÓN

Un fenómeno de la economía mundial es el crecimiento que en el día a día tienen la calidad, el servicio y la calidad en el servicio. Para apoyar el desarrollo de los conceptos y herramientas ligados a dicho fenómeno en las empresas, la Universidad de La Sabana, a través de dos docentes expertas en los temas en mención, ha desarrollado la tercera edición del libro *Calidad y Servicio. Concepto y Herramientas*. Sin duda alguna, a partir de su contenido se podrán diferenciar los estudiantes, docentes y empresarios que lo consulten y utilicen en los procesos con los cuales se relacionan.

El texto incluye nuevos capítulos que armonizan y articulan los conceptos desde la planeación, la implementación, la verificación y el ajuste de los procesos que se desarrollan en las organizaciones. De este modo se busca afianzar de manera sencilla el conocimiento que se aborda desde la calidad y el servicio, conceptos o estrategias que, como bien afirman los doctores Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza en su texto *Dirección por servicio. El nuevo enfoque de la calidad*, no pueden ser tomados de forma separada.

La calidad, el servicio y la calidad en el servicio se han convertido en los últimos años en la principal estrategia de diferenciación entre las organizaciones de clase mundial. L.M. Huete (1988) dice que es muy difícil establecer líneas de fronteras entre la calidad y el servicio, es decir, que no hay una línea que los divida. La intención de incorporar la calidad en el servicio dentro de la gestión diaria del negocio se aprecia cada vez más en el contexto empresarial; es por ello que las autoras, en esta nueva edición, presentan un capítulo destinado a la calidad en el servicio y, por supuesto, a toda la gestión de este.

La calidad y el servicio son dimensiones que están presentes de manera articulada para el beneficio y la satisfacción de las necesidades del hombre.

La calidad tomó un gran impulso después de la Segunda Guerra Mundial, buscando no solo la satisfacción de las necesidades del cliente, sino apuntando a ser un factor competitivo. Por lo tanto, debe ir más allá de un diseño perfecto y obligarse a estar presente en el servicio percibido del bien o producto en el momento de la entrega. Es razonable afirmar entonces que la calidad no se centra exclusivamente en departamentos de producción, sino que es responsabilidad de toda la organización.

Se puede sostener que la calidad fue adoptada en muchas de las organizaciones colombianas a partir del éxito que este proceso obtuvo inicialmente en Japón y en Estados Unidos para aquellas empresas que lo implantaron tomando la cultura y los elementos que correspondían a su país. Este proceso se ha trabajado con orientaciones muy exactas, partiendo de una investigación de mercadeo y finalizando en la retroalimentación y el ajuste permanente que se deriva de la filosofía del mejoramiento continuo.

El servicio, sin duda alguna como la calidad, acompaña al hombre en todo su quehacer desde el inicio de la vida. Sin embargo, fue en los años 80 cuando se declaró como una estrategia empresarial que da valor agregado a las organizaciones. Aparecieron los primeros modelos de gerencia del servicio, entre los cuales se encuentran el de Albrecht y los primeros modelos de excelencia, que no solo se centran en el servicio sino en la calidad en el servicio y que enfocaron la organización hacia la excelencia. Es el caso del modelo de Peters y Waterman, modelo que en el siglo XXI sigue teniendo gran vigencia y se expresa muy claramente en el texto *En busca de la excelencia*.

No se puede desconocer el desarrollo de nuevos modelos alrededor de la calidad en el servicio que han permitido orientar de una manera sistemática —y por lo tanto dentro de la filosofía Kaizen— los procesos, las actitudes, la innovación y la creatividad hacia la mejora de una sociedad.

La tercera edición del libro *Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas* no solo actualiza capítulos, sino que introduce aspectos referentes a la medición del servicio y a la nueva mirada de los procesos que apoyan la buena gestión de la calidad, el servicio y la calidad en el servicio. En esta edición se describen los modelos de calidad y servicio con los cuales el lector puede aportar a las empresas desde cualquier área funcional y desde cualquier operación que se dé en ella.

El libro se encuentra estructurado en 14 capítulos, así:

El Capítulo 1 describe el desarrollo histórico de la calidad y del servicio y muestra los hitos más importantes de cada una de las épocas históricas.

El Capítulo 2 trabaja los valores como base de la cultura de la calidad y el servicio. Describe de manera sencilla los valores sociales, individuales y grupales que son necesarios para asumir los retos que exigen las organizaciones. Contempla también las virtudes que deben tener las personas de excelencia.

El Capítulo 3 aborda de una manera simple la medición de los valores en las organizaciones.

El Capítulo 4 expone una aproximación al contexto mundial y nacional de la calidad y el servicio y las tendencias y enfoques que durante los últimos dos siglos se han desarrollado alrededor de la temática.

El Capítulo 5 se aproxima a los teóricos de la calidad, el servicio y la calidad en el servicio y contempla los autores que de una u otra manera aportan al desarrollo conceptual del libro.

El Capítulo 6 examina los principales conceptos que llevan a entender los procesos de calidad, servicio y calidad en el servicio. En este capítulo se explican los elementos requeridos para la práctica y puesta en marcha de los procesos de calidad, servicio y calidad en el servicio.

El Capítulo 7 presenta y explica de una manera breve modelos de calidad, de servicio y de calidad en el servicio desde las distintas corrientes y orígenes. Finaliza con una matriz de correspondencia y una aproximación hacia modelos específicos de gestión.

El Capítulo 8 toma la ruta del cliente, con las herramientas de calidad y de servicio, así como con las nuevas herramientas para el análisis y la solución de los problemas.

El Capítulo 9 define métricas para la calidad y el servicio, recordando que lo que no se mide no se mejora.

El Capítulo 10 llega de manera sencilla al esquema del mejoramiento continuo que conduce a las organizaciones, a diario, a conseguir la excelencia. Este capítulo toma en cuenta la gestión por procesos para lograr implantar en una organización el proceso Kaizen.

El Capítulo 11 muestra la manera de elaborar un proceso de calidad en el servicio de forma sistemática y amable.

El Capítulo 12 entrega al lector el concepto de auditoría para la calidad en el servicio como herramienta de mejoramiento continuo.

El Capítulo 13 trabaja definiciones y talleres sobre los costos de la calidad, el servicio y la calidad en el servicio.

Finalmente, el Capítulo 14 presenta una serie de ejercicios y reflexiones acerca de los aprendizajes.

El libro puede aplicarse a todas las organizaciones, independientemente de los sectores en los cuales se encuentren inmersas. Por lo tanto, podrá ser estudiado por ejecutivos, estudiantes, profesores y todas aquellas personas que realmente se encuentren interesadas en la calidad, el servicio, la calidad en el servicio y los costos y beneficios que este proceso conlleva.