

Segunda edición

# Calidad y servicio

## Conceptos y herramientas



Martha Elena Vargas Quiñones  
Luzángela Aldana de Vega



Universidad de  
**La Sabana**

**ECOE**  
EDICIONES



#### **Martha Elena Vargas Quiñones**

Doctora en Ciencias de la Educación de la Universidad de Navarra (España), facilitadora de procesos de calidad de la Corporación Calidad (Bogotá, Colombia). Experta en currículo y metodología universitaria. Profesora Titular de la Universidad de La Sabana, directora del programa de Administración de Instituciones de Servicios (1985-2003). En la actualidad se desempeña como asesora de proyectos académicos de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.

Directora del Grupo de Calidad y Servicio en Colciencias (2002-2010). Ponente en congresos nacionales e internacionales en temas de currículo, calidad y servicio. Consultora nacional e internacional de universidades y empresas en temas de calidad y servicio. Evaluadora del Premio Galardón a la Excelencia en Educación de la Corporación Calidad.



#### **Luzángela Aldana de Vega**

Ingeniera industrial Universidad de América, magíster en Dirección Universitaria de la Universidad de los Andes, experta en Aseguramiento de la Calidad y Auditora Interna de Icontec. Profesora Asociada de la Universidad de La Sabana; ha ocupado diferentes cargos directivos en la misma universidad y en otras universidades del país. Docente nacional e internacional en el área de Calidad, Servicio y Producción. Par académico del Consejo Nacional de Acreditación del Ministerio de Educación Nacional y de Colciencias.

Consultora y asesora nacional e internacional de empresas con enfoque de servicio y calidad.





Segunda edición

# Calidad y servicio

## Conceptos y herramientas



Martha Elena Vargas Quiñones  
Luzángela Aldana de Vega



Universidad de  
**La Sabana**

ECOE  
EDICIONES

Vargas Quiñones, Martha Elena

Calidad y servicio : conceptos y herramientas / Martha Elena Vargas Quiñonez, Luzángela Aldana de Vega. – 2a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones : Universidad de La Sabana, 2011.

210 p. – (Textos universitarios. Administración)

Incluye bibliografía y glosario

ISBN 978-958-648-729-0

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

CDD: 658.562 ed. 20

CO-BoBN– a759250

Colección: Ciencias Administrativas

Área: Administración

Primera edición: Bogotá, D.C., enero de 2007

Reimpresión: Bogotá, D.C., enero de 2008

Reimpresión: Bogotá, D.C., marzo de 2010

Segunda edición: Bogotá, D.C., 2011

ISBN: 978-958-648-729-0

© Universidad de La Sabana

Campus del Puente del Común

Km. 7 Autopista Norte de Bogotá,

Chía, Cundinamarca, Colombia

E-mail: publicaciones@unisabana.edu.co - www.unisabana.edu.co

Tels.: (571) 8615555 - 8616666 Fax.: (571) 8616010

© Ecoe Ediciones

E-mail: correo@ecoeediciones.com

www.ecoeediciones.com

Carrera 19 No. 63C-32, Pbx. 2481449, fax. 3461741 Bogotá D.C.

Coordinación editorial: Alexander Acosta Quintero

Autoedición: Diego Romero

Carátula: Edwin Penagos Palacio

Impresión: Digiprint Editores E.U.

Calle 63 bis No. 70-49, Tel. 4307050

*Impreso y hecho en Colombia.*

# Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>VII</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO HISTÓRICO</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2. LOS VALORES COMO BASE DE LA CULTURA, DE LA CALIDAD Y DEL SERVICIO</b>	<b>23</b>
Los valores	26
Valores sociales	27
Valores productivos o empresariales	28
Taller de aplicación	30
<b>CAPÍTULO 3. CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL DE LA CALIDAD, DEL SECTOR SERVICIOS Y DEL CONCEPTO DE SERVICIO</b>	<b>31</b>
La calidad en el servicio vista desde las escuelas de administración	37
Escuela clásica: dirección científica de la empresa	38
Escuela de las relaciones humanas	40
Escuela burocrática	42
Escuela cuantitativa	43
Escuela de sistemas sociales	44
Escuela neoclásica	45
Escuela de sistemas	46
Escuela situacional o contingente	48
Teóricos modernos de la administración	48
John Adair	48
Charles Handy	49
Rosabeth Mass Kanter	49
Kenichi Ohmae	50
Gary Hamel	51
Prahalad	51
Alfred Chandler	52
Alfred P. Sloan	52
John Adair	53
Peter Drucker	54
Teorías y movimientos hacia la calidad y el servicio	55
Teoría de Deming	55
Teoría de la planificación para la calidad	56
Teoría de la calidad total	57
Teoría de la calidad basada en la administración de la organización	58
Ingeniería de la calidad	59
Teoría de cero errores	59
Teoría del poka-yoke	61
Teoría contemporánea de la calidad	62
Teoría de políticas de calidad	63
Teoría de las restricciones	63
Teoría de la excelencia	64
Teoría de la gerencia del valor al cliente	66

Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente	67
Teoría de la mercadotecnia y gestión de servicios	67
Teoría de los elementos básicos e integradores – visión estratégica del sistema de servicio	69
Taller de aplicación	71
<b>CAPÍTULO 4. MARCO CONCEPTUAL</b>	73
Razones del crecimiento de la economía de servicio	76
La competencia de servicios y los momentos de la verdad	79
Opciones estratégicas	80
Elementos esenciales para el desarrollo del servicio y la calidad	83
Definición de servicio	83
Clasificación de los servicios	86
Características del servicio	91
Taller de aplicación	105
<b>CAPÍTULO 5. LA RUTA DEL CLIENTE Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL SERVICIO</b>	107
Herramientas propias del servicio	110
Herramientas administrativas	121
Otras herramientas	123
Herramientas técnicas	124
Estrato vs. confiabilidad del proceso, antigüedad vs. confiabilidad	129
Nuevas herramientas	130
Taller de aplicación	137
<b>CAPÍTULO 6. PROGRAMA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	139
Gran propósito del mejoramiento	144
Prácticas claves	145
Objetivos de mejoramiento	146
Procesos críticos	146
La medición	146
Metas de mejoramiento	146
Plan anual de mejoramiento	147
Taller de aplicación	149
<b>CAPÍTULO 7. ELABORACIÓN DE UN PROCESO DE CALIDAD EN EL SERVICIO</b>	151
Taller de aplicación	155
<b>CAPÍTULO 8. AUDITORÍA DEL SERVICIO</b>	157
Indicadores de gestión	160
Índices de gestión	163
Taller de aplicación	166
<b>CAPÍTULO 9. PREGUNTAS Y TEMAS DE ANÁLISIS GENERALES</b>	167
<b>GLOSARIO</b>	179
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	197

## Introducción

La calidad y el servicio que hoy en día se ofrecen han crecido con el desarrollo de las sociedades. Estos dos conceptos han apoyado el progreso de la humanidad, lo cual trae como consecuencia crecimiento económico, expansión y avance en el conocimiento.

Desde que existe la humanidad, la calidad y el servicio han estado presentes, la historia demuestra cómo un ser humano consumía el alimento después de que probaba, cómo se defendió con armas que construía siempre y cuando fueran “adaptables a su uso”, cómo de ser nómadas pasaron a ser sedentarios, construyendo grandes imperios, hospitales y viviendas. La calidad la hacen los hombres para los hombres, y es una forma de vida.

Se conoce también que durante la Edad Media y la Edad Moderna, los servicios eran muy escasos, quizá solo eran posibles para las familias aristocráticas. Al llegar a nuestros días se ven grandes desarrollos en servicios, a los cuales pueden acceder todas las clases sociales; entre estos servicios se encuentran la educación, la salud, las comunicaciones y las tecnologías de punta, la recreación, la cultura y el esparcimiento, convirtiéndose lo anterior en la solución a las necesidades básicas y potenciales sentidas por una sociedad en desarrollo.

No existe calidad sin servicio, ni servicio sin calidad, son dimensiones que siempre están presentes de manera articulada, para el beneficio y satisfacción de las necesidades demandadas por el 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, para lo cual debe ir más allá de un perfecto diseño, obligándose a estar presente en el servicio percibido del bien o producto en el momento de la entrega, afirmando, 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 inicialmente este proceso obtuvo en Japón y Estados Unidos, definido como un proceso exitoso para aquellas empresas que lo implantaron, tomando la cultura y los elementos que correspondían a su país. Algunas empresas nacionales lo lograron al aplicar el principio expuesto. Este proceso se ha trabajado con orientaciones muy exactas, partiendo de una investigación de mercado y finalizando en la retroalimentación y el ajuste permanente que se deriva de la filosofía del mejoramiento continuo.

El sector servicios es tan importante que en muchos países es el que más aporta al PIB (Producto Interno Bruto), ocupando laboralmente a millones de personas. Pero el “servicio”, como parte del binomio calidad-servicio del que se habló anteriormente, ha de estar presente en todas las organizaciones, porque sin él es imposible satisfacer las necesidades humanas. Aquellas organizaciones enfocadas al servicio, se caracterizan por ser versátiles, dado que los servicios que se prestan en una socie-

dad son innumerables y están asociados, como se mencionó en renglones anteriores, con el ser humano.

Cuando una organización se enfoca en el “servicio”, puede centrarse en su razón de ser, expresada en su misión, sin tener que ocuparse de actividades que no le conciernen y que las puede dejar en manos de otras organizaciones (para las cuales dicha actividad sí hace parte de su misión), lo que conlleva una consecuencia fundamental: el adecuado uso del tiempo, al liberar a las empresas y a las personas de realizar tareas que no son fundamentales para el cumplimiento de la misión. Por ejemplo, una empresa de manufactura que hace zapatos, que hacia su interior genera una escuela para niños, puede distraerse de su deber: “fabricar zapatos”, cuando esta actividad la puede entregar a una institución de educación cuya misión es “educar”. O el caso de un pequeño almacén que pone a la disposición del vecindario los productos que solo podrían encontrar en sitios muy distantes a su residencia, lo que les ahorra tiempo y les brinda la oportunidad de dedicar más tiempo a sus labores principales y pasar más tiempo con su familia.

La segunda edición del libro *Calidad y servicio, conceptos y herramientas*, contempla aspectos históricos, humanos, técnicos y operacionales, propios para alcanzar una excelente gestión de manera tal que se preste un servicio de calidad en cualquier tipo de organización.

El libro se encuentra estructurado en 9 capítulos, algunos de ellos ubicarán al lector en aspectos de enfoque, implementación o evaluación de la calidad, del servicio o de la calidad en el servicio.

*Capítulo 1*, desarrolla el marco histórico, en él se reúne el perfil de cada época de la historia del hombre donde se observan los hitos y aportes a la calidad y el servicio.

*Capítulo 2*, muestra los valores como base de la cultura, de la calidad y del servicio. Se relacionan valores sociales y productivos o empresariales para asumir los retos que exigen las organizaciones.

*Capítulo 3*, 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 esta temática.

*Capítulo 4*, en él se desarrollan 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.

*Capítulo 5*, trabaja la ruta del cliente, con las herramientas de calidad, servicio y las nuevas herramientas para el análisis de los problemas.

*Capítulo 6*, aborda, de manera sencilla, el esquema del mejoramiento continuo que conduce a las organizaciones, a diario, a conseguir la excelencia.

*Capítulo 7*, muestra la manera de elaborar un Plan de calidad en el servicio de forma sistemática y amable.

*Capítulo 8*, entrega al lector el concepto de auditoría para la calidad en el servicio, como herramienta de mejoramiento continuo.

Finalmente, el *Capítulo 9* presenta una serie de ejercicios y reflexiones acerca de los aprendizajes.

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



# Marco histórico



La razón de ser de este capítulo es recoger, a grandes rasgos, algunos hitos históricos y sus características, las cuales incidieron en el desarrollo y perfeccionamiento de las formas de satisfacción de las necesidades humanas, que dieron pie a la creación de organizaciones y actividades productoras de bienes y servicios.

Por el avance social, cultural, político y tecnológico de cada etapa de la historia, surgen nuevas necesidades y las formas de satisfacer las primarias ya mencionadas, fueron diversificándose para avanzar, mediante la calidad de los procesos y servicios, al desarrollo de éste sector económico, el de servicios.

El Cuadro N° 1, ubica al lector, de manera concisa y ordenada, en las distintas épocas de la historia, que han dejado huella en la humanidad y que están asociadas al tema que compete al libro: calidad y servicio.

**Cuadro N° 1. Hitos históricos que han incidido en el desarrollo de la calidad y el servicio**

Etapas de la historia	Períodos	Características	Hitos	Influencia en calidad y servicio
Prehistoria:  Paleolítico	18000 – 7000 a. C.	<p>La piedra es tallada por el hombre.</p> <p>Los pueblos son nómadas, dedicados a la pesca y la caza.</p> <p>Utilizaron el hueso y la madera para la fabricación de elementos de la vida cotidiana (cultura material).</p>	<p>Aprovechamiento de los alimentos y los utensilios.</p> <p>Aparición de los primeros medios de transporte (canoas) y utilización de las primeras plantas con fines medicinales.</p>	<p>Se satisface la necesidad básica de alimento con el producto de la pesca y la caza y se utiliza una herramienta de piedra tallada para desmembrar a los animales cazados.</p> <p>Se transforman los alimentos con el fuego para hacerlos comestibles.</p> <p>Se inicia el proceso de satisfacción de necesidades de salud.</p>
Neolítico	7000 – -3000 a. C.	<p>Uso de la piedra pulimentada, algunos pueblos se vuelven sedentarios al dedicarse a la agricultura y la ganadería. Primeras sepulturas.</p> <p>Aparición de la rueda y los telares.</p> <p>Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar.</p> <p>Los egipcios contaban con dirigentes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en la ejecución de sus monumentos.</p>	<p>Vivienda, alimento, tejidos para el vestido.</p> <p>Indicios de organizaciones sociales y su estructura.</p> <p>Utilización de servicios de miles de personas para el desarrollo de proyectos de enorme alcance.</p>	<p>Los alimentos cultivados son almacenados, la cría del ganado produce la leche y la carne para la alimentación humana.</p> <p>Proceso administrativo enfocado hacia el servicio en la ejecución de los monumentos.</p>

Etapas de la historia	Períodos	Características	Hitos	Influencia en calidad y servicio
<p>Edad antigua</p> <p>Herencia del antiguo Próximo Oriente</p> <p>Herencia de Grecia y Roma</p>	<p>3000 a. C. – 476</p>	<p>Surgimiento de la escritura. Opción definitiva del sedentarismo. Construcción de las aldeas, carreteras. Formas de organización social y políticas, leyes, el salario mínimo, reconocimiento de la necesidad de órdenes escritas, uso de consultoría de staff. Código Hammurabi. Aparición de la moneda.</p> <p>Reconocimiento de las necesidades de las relaciones humanas. Empleo del estudio de tiempos y movimientos para el trabajo. Concepto de "organización", técnica de línea de montaje. Culturas clásicas.</p>	<p>Desarrollo de la educación, cultura, protección, seguridad, abriendo paso a los sectores correspondientes.</p> <p>Establecimiento de las relaciones humanas.</p> <p>Los mercados de trueque.</p> <p>Poderío comercial.</p> <p>Excelente servicio postal.</p> <p>Carreteras que cruzaban el imperio romano, desarrollo de las ciudades.</p>	<p>En la sociedad aparecen formas de satisfacción de las necesidades de educación, protección, seguridad, cultura, como fundamento de la interrelación del servicio.</p> <p>Tradicón de la conformación de normas y políticas.</p> <p>Estructuras de calidad y servicio.</p> <p>Estandarización de procesos.</p> <p>Bases para la construcción de las ciudades de trabajo.</p>

Etapas de la historia	Períodos	Características	Hitos	Influencia en calidad y servicio
		<p>Filosofía, arte, medicina ingeniería. Aristóteles define la calidad como: "la cualidad es una categoría, aquello en virtud de lo cual se dice de algo que es tal o cual".</p> <p>En China, utilizaban una junta de consejo para cada caso en que debía de tomarse una decisión importante.</p>	<p>Las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública</p> <p>Código Hamurabi, establecimiento del salario mínimo.</p> <p>Jesús utilizó las relaciones humanas, la unidad de mando y los reglamentos.</p>	<p>Reglas para la toma de decisiones basadas en la orientación a procesos.</p> <p>Uso del control escrito y testimonial, "la responsabilidad no puede ser transferida" encontrado en el código Hamurabi.</p> <p>Principios de excepción.</p>

Etapas de la historia	Períodos	Características	Hitos	Influencia en calidad y servicio
Edad Media	477 – 1453	<p>Caída del Imperio Romano de Occidente. Continúa la Tradición en las comidas y festejos, utilización del vino, la cual se remota a siglos anteriores.</p> <p>Arte bizantino, gótico, románico, Florencia y movimiento urbano.</p> <p>Sistema político social. Aparición de los monasterios, universidades y la escolástica. Creación de la imprenta. 1033 Conceptos sobre calidad, San Anselmo dice: "deben existir coordenadas de espaciales y culturales para que la calidad se ubique".</p> <p>Las relaciones comerciales se integraron a Europa gracias, especialmente, a las actividades de los banqueros y comerciantes italianos, que extendieron sus actividades por Francia, Inglaterra, Países Bajos y el norte de África, así como por las tierras imperiales germanas.</p>	<p>Las nuevas técnicas y herramientas aplicadas a la agricultura: arado sobre ruedas, molinos de viento y agua, y el barbecho permitieron al hombre obtener un excedente en su producción, el que se destinó al comercio.</p> <p>Prosperidad en la producción intelectual a partir de la investigación con el surgimiento de las Universidades.</p> <p>La producción artesanal y comercialización se desarrollaban en la vivienda familiar.</p>	<p>Nuevos esquemas de productividad y tecnología.</p> <p>Desarrollo del sector de la educación.</p> <p>Desarrollo del cliente a partir de la comercialización. Surgimiento de las ferias de intercambio de productos en los cruces de caminos.</p>

Etapas de la historia	Períodos	Características	Hitos	Influencia en calidad y servicio
		<p>Los viajes, bien por razones de estudio o por motivo de una peregrinación, fueron más habituales y cómodos.</p> <p>Se impuso obligatoriamente la hospitalidad, tanto en casas como en monasterios. El viajero o peregrino podía refugiarse del cansancio o de los bandidos acogiéndose a la hospitalidad brindada.</p> <p>Después de las invasiones germanas, los centros urbanos importantes desaparecieron en la mayor parte de Europa.</p> <p>Sin embargo, a mediados del siglo X las ciudades comenzaron a reaparecer. Este fenómeno se explica por diversas razones entre ellas: los dos grandes centros del comercio marítimo eran el mar Mediterráneo, y la región del mar Báltico y mar del Norte. Cerca de ellos prosperaron importantes ciudades.</p>	<p>Desarrollo de la Hospitalidad.</p> <p>El intercambio entre regiones apartadas se vio favorecido por el mejoramiento de las rutas terrestres y el aprovechamiento de las vías fluviales.</p> <p>Amplitud del transporte terrestre, marítimo y mayor desarrollo de los puertos</p>	<p>Aparición del sector de la hotelería con prestación de servicios de alimentos.</p> <p>Mejoramiento en la prestación de servicio terrestre al establecer alternativas y rutas para las regiones apartadas.</p> <p>Desarrollo de sector transporte, en especial el marítimo y el terrestre.</p>

Etapas de la historia	Períodos	Características	Hitos	Influencia en calidad y servicio
Edad Moderna	1454 – 1789	<p>Inicia con la toma de Constantinopla y termina con la Revolución francesa. Descubrimiento de América.</p> <p>Italia, cuna del Renacimiento; artes en todos los campos, educación popular. Letras, ciencia y la filosofía. Inventos.</p> <p>Revolución industrial (primer período): máquina de hilar, telar hidráulico, desmotadora de algodón.</p> <p>Desaparece el artesano para dar lugar a la fábrica, al obrero, al crecimiento de las poblaciones urbanas.</p>	<p>Desarrollo de la industria y el comercio.</p> <p>Cultura: bibliotecas, teatros, escuelas.</p> <p>Instituciones de dominación colonial (mitas y resguardos).</p>	<p>Se da lugar a la combinación de nuevas formas culturales.</p> <p>Conocimiento de nuevas ideas filosóficas, políticas y sociales. Calidad en la comunicación masiva.</p> <p>Desarrollo jurídico (capitulaciones, requerimientos asociados con prestación de servicio). Desarrollo del sector educativo en el sector público. Universidades que otorgan títulos de licenciados y doctores</p>