

# GERENCIA DEL SERVICIO UNIDAD 1

OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA)  
VERSIÓN DESCARGABLE



DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD

FUNDADA EN 1977 - VIGILADA MINEDUCACIÓN. Resolución No. 13370 de 19 de Agosto de 2014 - Otorgada por el M.E.N.

**GERENCIA DEL SERVICIO - UNIDAD 1**  
**OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA) - VERSIÓN DESCARGABLE**  
**DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD**



Dirección de Virtualidad




**UNIDAD 1**  
**Gerencia del servicio**





# BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

General a la Unidad:



La Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo y la Universidad ECCI les dan la bienvenida a la asignatura Gerencia del Servicio, la cual busca ofrecer los contenidos necesarios para que identifique la relevancia que actualmente tienen los procesos de servicio y cómo, a partir de su liderazgo, administración y dirección, es posible generar ventajas competitivas que propendan por el incremento de la competitividad organizacional.

Los últimos setenta años han sido un cúmulo de cambios para la humanidad. Luego de la culminación de la segunda guerra mundial las estrategias geopolíticas, económicas y de mercado, vienen presentando acelerados cambios. Es así como los procesos de generación de valor causan mutaciones en la forma de ofrecer al cliente productos tangibles e intangibles que buscan entregar bienestar, cubrir necesidades o ser la base para la generación de otros productos o servicios, siendo el cliente el centro de atención.

---

# BIENVENIDO A LA UNIDAD 1

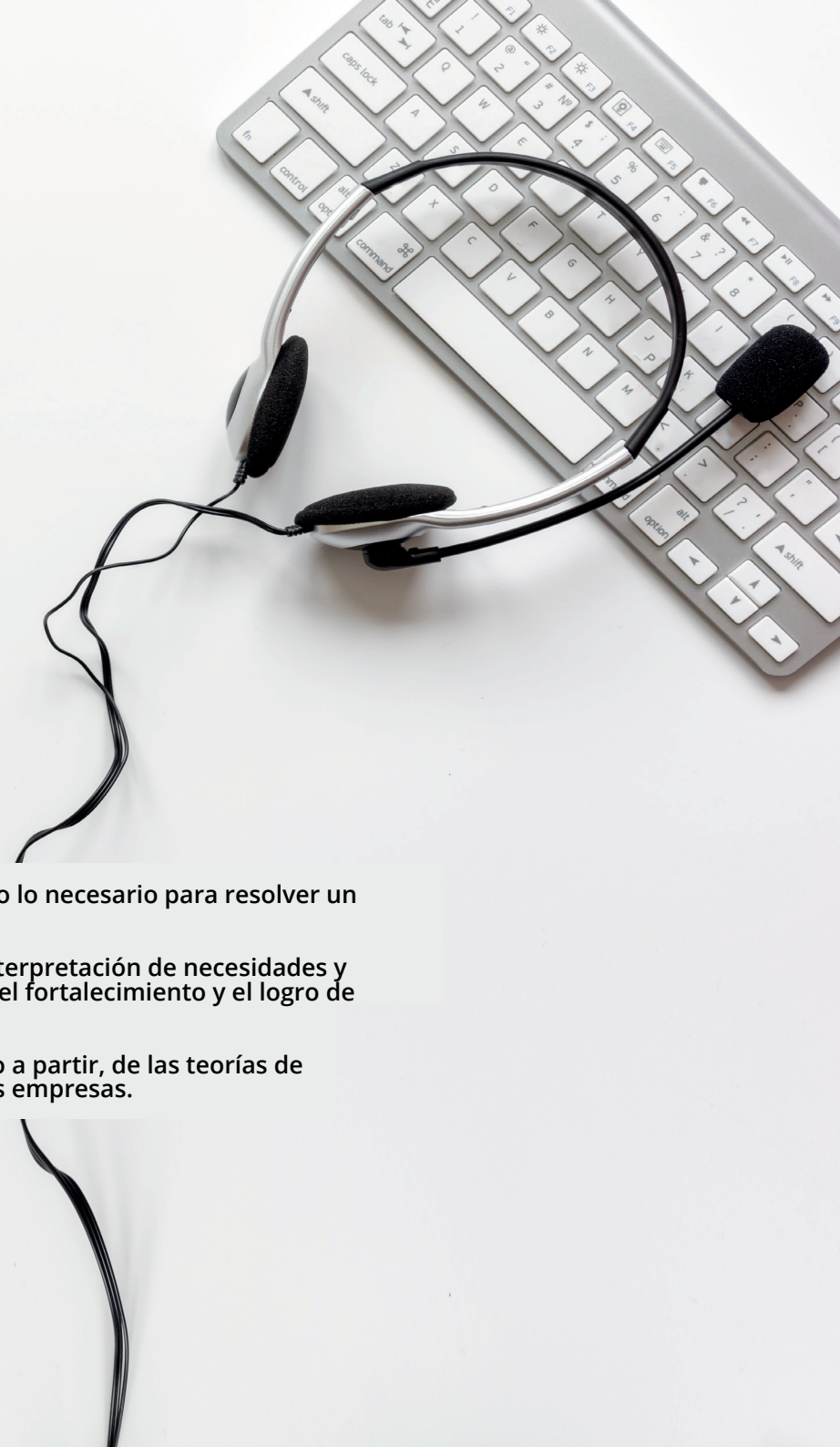
Gerencia del servicio

## COMPETENCIAS

---

A

- Aplicar sus conocimientos en la práctica y buscar en el acervo lo necesario para resolver un problema definido.
- Analizar el comportamiento organizacional a partir, de la interpretación de necesidades y oportunidades, de modo que se puedan tomar medidas para el fortalecimiento y el logro de los resultados.
- Aplicar los conceptos asociados a la gerencia del servicio a partir, de las teorías de comportamiento organizacional (TO) en las empresas.



# CONTENIDO TEMÁTICO

## Unidad 1

### TEMAS

# 1

#### DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO

1. La gerencia del servicio.
2. Identificación del comportamiento de las organizaciones y del cliente.
3. La calidad del servicio y su distribución.



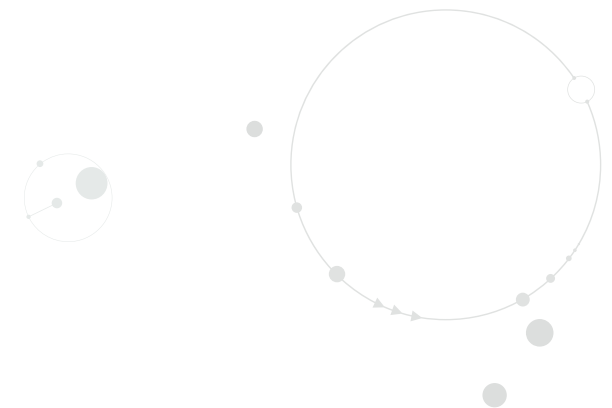
---

# RESULTADO DE APRENDIZAJE

## Unidad 1

Al final del curso se tiene planeado que el estudiante sea capaz de:


1. Aplicar los conocimientos y conceptos asociados a la gerencia del servicio en las empresas, buscando lo necesario para resolver los problemas que allí se presenten.
2. Analizar el comportamiento organizacional desde la interpretación de necesidades y oportunidades, de modo que se pueda tomar medidas para el fortalecimiento y el logro de los resultados.





# PROBLEMATIZACIÓN

## Unidad 1



La gerencia del servicio desde la postura gerencial, es uno de los elementos más relevantes dentro de la estrategia de mercadeo en una organización; a partir de esto, se busca atender la demanda de servicios, creando vínculos a largo plazo entre las organizaciones y los clientes.

Por lo anterior:

¿Cómo atender la demanda de servicios, creando vínculos a largo plazo entre las organizaciones y los clientes, a través de la generación de experiencias de interacción y brindando respuestas concretas al consumidor?



Fuente: Shutterstock 2021.

# TEMA 1. LA GERENCIA DEL SERVICIO

## Gerencia

Para establecer la etimología del término se cita a Valdivieso y Mejía quienes en su artículo titulado Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano, recompilan algunas de las definiciones de diferentes autores:

Las palabras gerencia y gestión vienen de la raíz gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de genere, que significa llevar, conducir, llevar a cabo (gestiones). La acepción gerente, cuyo origen es de 1884, viene de gerens, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Por otra parte, gestión, también de 1884, procede de gestio, -onis, definido como acción de llevar a cabo algo y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984, citados en Valdivieso y Mejía, 2006. p. 114).

Lo anterior, se soporta en la tabla 1 en la cual, se establece la síntesis etimológica del término.

Término de referencia	Término raíz	Significado raíz	Uso actual
Administrar	Ministerium	Servir	Disponer de bienes
Dirigir	Rex	Regir	Llevar una operación o empresa
Gestionar	Gestos	Llevar a cabo	Diligencias para un deseo o negocio
Gerenciar	Gestos	Llevar a cabo	Dirigir un negocio
Manejar	Llevar a cabo	Destreza	Dirigir

Tabla. 1. Síntesis de raíces etimológicas. Fuente: Torres & Mejía, 2006.

## Servicio

El vocablo servicio, procede del latín Servitium del verbo servire (atender, cuidar, servir, adaptarse), su primera raíz ser se relaciona también con los vocablos conservar, observar. Teóricos como Lovelock y Writz (2009) en la sexta edición de su libro titulado Marketing de Servicios definen servicios como: “Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables” (p.15). A partir de esto, se presenta la definición frente a la conceptualización desde el punto de vista organizacional, en la que se establece un servicio, como el desarrollo de una actividad que cubre una necesidad tangible o intangible de personas, organizaciones, empresas, sociedad o estado, el cual, puede ser generado con base en un requerimiento único o como elemento complementario a un producto.

Después de profundizar en los conceptos básicos, se define la gerencia del servicio, como el conjunto de actividades de nivel estratégico, mediante las cuales, se establecen objetivos, metas y métodos que permitan el cumplimiento o la superación de las necesidades y expectativas del cliente (lo esperado vs lo percibido), identificando los factores críticos de éxito y enfocándose en su gestión.

Dentro del proceso de crecimiento de la industria del servicio en Colombia, se observa en la actualidad, una crisis en la gestión que tiene su posible causa raíz en la falta de competencia para asumir los retos generados por el mercado y la migración de actividades; entiéndase esta como el paso de mano de obra calificada en manufactura a la prestación de servicio sin una formación previa. Además, se debe tener en cuenta la poca oferta de algunos servicios o la monopolización de los mismos, frente a una demanda creciente, por ejemplo, los servicios públicos, el transporte masivo, entre otros. Galviz Israel (2011) en su libro Calidad en la Gestión del Servicio establece las ocho fuerzas básicas del crecimiento del sector servicios a saber:

Necesidad creciente de servicios en las personas y las organizaciones, desagregación de actividades de servicio que antes eran necesarias en el hogar o en la empresa y ahora son desarrolladas a través de prestadores de servicios, mayor porcentaje de mujeres en la fuerza laboral, mayor poder adquisitivo en la población, cambios tecnológicos mejoran la calidad del servicio, globalización e internacionalización de la gestión empresarial, crecimiento del negocio del servicio por el surgimiento de unidades operativas, la estatización de los servicios públicos (p. 10).



Fuente: Shutterstock 2021.

## El triángulo del servicio

El estudio de la gerencia del servicio, se plantea como una estrategia de mercadeo, en la cual, se busca la fidelización del cliente, así como la generación de valor a partir de la oferta de servicio. Para esto, los expertos en el tema se basan en tres componentes fundamentales que hacen parte del triángulo del servicio, acorde a lo propuesto por Albretch y Zemke (1988) a saber: La Estrategia, los sistemas y el talento humano; Siempre teniendo como núcleo y razón de ser el cliente.



Figura 1. Triángulo del servicio. Fuente: elaboración propia basada en Galviz 2011.

**La estrategia.** Desde la óptica de la gerencia del servicio, la estrategia es un elemento fundamental en el logro de los resultados, ella es la guía para el desarrollo de actuaciones que se analizan, planean y ejecutan de manera ordenada, en busca de alcanzar los mejores resultados para la organización. En el desarrollo de la estrategia se hace necesario caracterizar y conocer adecuadamente al cliente, para esto, se debe contar con información de tipo demográfico y psicodemográfico, buscando establecer cuáles son sus necesidades, capacidades y motivación para la compra.

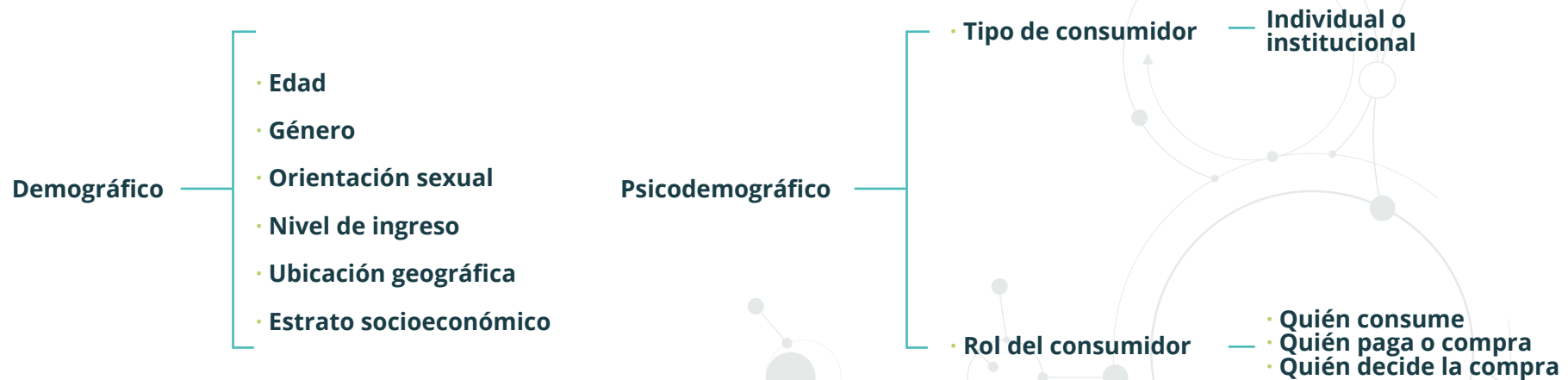


Figura 2. Fuente: elaboración propia.

*Es de aclarar, que no en todos los casos el cliente cumple los papeles psicodemográficos, por ejemplo, cuando invitan a su hijo a una fiesta de quince años, quien consume es quien recibe el obsequio generalmente, quien paga es usted, pero quien decide la compra es su hijo.*

Desde el punto de vista demográfico, son relevantes características como: edad, género, orientación sexual, nivel de ingreso, ubicación geográfica, estrato socioeconómico, entre otros. Desde el punto de vista psicodemográfico, se deben tener en cuenta dos factores relevantes; el tipo de consumidor (individual o institucional) y el rol del consumidor (quién consume, quién paga o compra y quién decide la compra); es de aclarar, que no en todos los casos el cliente cumple los papeles psicodemográficos, por ejemplo, cuando invitan a su hijo a una fiesta de quince años, quien consume es quien recibe el obsequio generalmente, quien paga es usted, pero quien decide la compra es su hijo.

La estrategia de servicio luego de ser definida, se convierte en la hoja de ruta y hace parte de la cultura organizacional, entendiendo que establece comportamientos que se deben seguir por toda la organización, para lograr entregar al consumidor la promesa de servicio. Se hace necesario que todos al interior de la organización, apropien la estrategia del servicio y la conviertan en su forma de hacer las cosas en favor del cliente.

**Sistemas.** La RAE (2020) define sistema como: “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”. Entonces, se establece que la necesidad de interrelación de los sistemas para el logro de la estrategia de servicios es vital. Se identifican cuatro tipos de sistemas a tener en cuenta dentro de la organización para el logro de la estrategia: el gerencial, el normativo y legal, el técnico y el social.

· **El sistema gerencial:** se encarga de tomar las decisiones frente a la estrategia y, de manera general, está compuesto por la alta dirección de la organización; este tiene una dependencia directa del tipo de organización. El sistema gerencial, suministra los recursos e infraestructura, las directrices a seguir y permite mediante sus actuaciones, poner en práctica la estrategia. En las organizaciones actuales, el enfoque al cliente por parte del sistema gerencial se ha incrementado de una manera significativa, esto ha generado un nivel de cercanía tal que, en algunos casos, el cliente hace parte activa en la estructuración de la estrategia.

· **El sistema normativo y de regulaciones:** este sistema, busca generar las condiciones para que el servicio sea prestado de manera homogénea en la organización, dicta los lineamientos a seguir para que el cliente reciba el servicio que está buscando y establece, los parámetros para que esta experiencia sea exitosa, provechosa y satisfactoria. Algunos de los elementos del sistema normativo regulatorio son los horarios de atención, la firma de autorización para el manejo de datos, la lectura de condiciones de uso y la prestación del servicio. Las interacciones del cliente con este sistema, deben ser lo menos engorrosas o complicadas posibles, siempre que se genere complejidad como resultado del proceso, esta debe ser transferida de manera preferente a la organización y no al cliente. De manera resumida: las actividades del sistema deben estar orientadas a hacer lo más sencilla y transparente posible la interacción del cliente con el proceso.

· **El sistema técnico:** de manera general, se establece que el sistema técnico, está compuesto por tres elementos fundamentales: personas, equipamiento (infraestructura) y procedimientos. Una integración adecuada de estos elementos y su orientación al cumplimiento de los requerimientos del cliente, hacen que la misionalidad de la organización se materialice. Las actividades del sistema técnico deben estar entrelazadas con los demás sistemas, teniendo siempre como meta garantizar el compromiso del cliente. · **El sistema social:** está compuesto por todas las personas que hacen parte de la organización y sus comportamientos fundamentan la cultura organizacional. Es claro que la estrategia del servicio, debe permear la cultura organizacional, el aporte del sistema social depende en gran parte de la disposición de todos sus componentes para asumir la estrategia; otros factores que intervienen para garantizar el empoderamiento del sistema social frente a la estrategia son: los procesos de selección del personal, la definición de competencias y perfiles, la formación y capacitación y, de manera definitiva el clima laboral. Es preponderante que el sistema social cuente con procesos formativos en cuanto a la sensibilización y teorización de la estrategia, siempre teniendo en cuenta que esta es desarrollada para generar satisfacción al cliente.

· **Talento Humano.** El tercer componente del triángulo es la gente, las personas son fundamentales en la estrategia pues ellas generan los momentos de verdad con el cliente, es por esto que todas las personas que hacen parte de la organización deben conocer, entender y apropiarse la estrategia, de manera que, al tener contacto con el cliente su respuesta sea consecuente con la propuesta de servicio ofrecida.

*Como se comentó anteriormente son elementos relevantes y necesarios dentro de este componente: perfiles ocupacionales, procesos de selección adecuados (en algunas empresas se han generado procesos de atracción los cual es, buscan personas que realmente se sientan atraídas a la tarea que van a desarrollar, definición de competencias, formación continua y enfocada, actitud hacia el servicio, evaluación y reconocimiento. Para mayor información ver el video TED sobre la Cultura Organizacional de la empresa Equitel: <https://www.youtube.com/watch?v=h3glpbHjhbo>*

## Impactos de la gerencia del servicio en la organización

Es claro que la gerencia del servicio, más que una estructura o un área dentro de una empresa, es un proceso a ejecutar, desde su concepción generará cambios estructurales y culturales en todas las áreas, ya sea que estas tengan o no relación directa con el cliente. La gerencia del servicio priorizará al cliente como la razón fundamental del negocio, la razón de ser de la empresa y esto se acompañará de una estrategia enfocada en él; dicha estrategia finalmente debe ser asumida por los sistemas y las personas, de manera que, sea llevada a la realidad en el menor tiempo posible. La aplicación de la gerencia del servicio requerirá de la asignación de recursos y el uso de metodologías orientadas, todas, a mejorar el desempeño del servicio frente al cliente.

Algunas de las metodologías tenidas en cuenta, son expresadas por Uribe Macías (2017) en su libro Gerencia del Servicio, dentro de la cuales están: el achatamiento piramidal, el Downsizing, la gestión por procesos, el empowerment, la mejora continua y la gerencia del día a día.

Como se citó anteriormente, el impacto de la gerencia del cliente en la cultura organizacional, se hace significativo, en la medida en que esta se afianza en los comportamientos, valores y prácticas del personal, en busca de la fidelización del cliente; comúnmente, genera variaciones en las creencias, hábitos, valores, tradiciones y actitudes de las personas. Lo anterior, hace suponer que para el proceso de introducción de la gerencia del servicio y del ajuste de sus estrategias, se requiere generar un proceso de gestión del cambio bajo el cual, se diseñe la metodología para reducir los impactos negativos y fortalecer la relación gente, sistemas y estrategia.

Algunos elementos necesarios y requeridos para el proceso de ajuste en la cultura organizacional a tener en cuenta dentro del proceso de implementación de la gerencia del servicio son:



Figura 3. Fuente: elaboración propia.

**Tolerancia al riesgo.** La aplicación de toda nueva iniciativa, modificación o ajuste dentro de una organización, lleva consigo una medida de riesgo, por esto, se hace necesario identificar los riesgos existentes y darlos a conocer para que, en el momento de su materialización, las personas no se vean frustradas con el resultado adverso y tomen las medidas respectivas.

**Proactividad.** La actitud de las personas las hace tomar la iniciativa para dar respuestas a las necesidades y a la solución de los problemas, siempre teniendo en cuenta respetar los lineamientos dispuestos por la organización, así como el interés en el mejoramiento continuo de los procesos.

**Visión Compartida.** Es la interiorización de la visión de la organización y su alineamiento con la visión personal, la actuación bajo la claridad de que la organización es un medio para alcanzar los objetivos de cada persona que la integra y cada persona es el medio para que la organización alcance sus objetivos.

**Modelo comunicacional.** Establece los medios, los modos y la jerarquía, así como los conductos regulares para la transmisión de la información, se hace claridad que con la llegada de la era digital la cantidad de niveles para la recolección de la información, su posterior análisis y toma de decisiones, cada vez tiene un mayor grado de celeridad.

**Identidad.** Sentir que se hace parte de algo con lo que el individuo se identifica. También tenida en cuenta como el sentido de pertenencia hacia la empresa y la disposición, a ponerse la camiseta del cambio, entendiéndolo como una necesidad para garantizar la sostenibilidad de la organización.

**Control.** Se relaciona con el seguimiento a los procesos establecidos para la verificación o supervisión del desarrollo de las actividades. En la actualidad y con la aplicación de metodologías como la calidad total, los procesos de control han evolucionado al autocontrol, reduciendo los niveles de supervisión en las organizaciones, haciéndolas cada vez más planas y competitivas

**Incentivos.** La organización establece, si adopta o no una política de incentivos, esta se encamina a impulsar el logro de los resultados o la superación de los mismos a partir, de recompensas de diferentes tipos. La política de incentivos, debe establecer quién, cuándo, qué y por qué, el talento humano se hace acreedor a un incentivo.

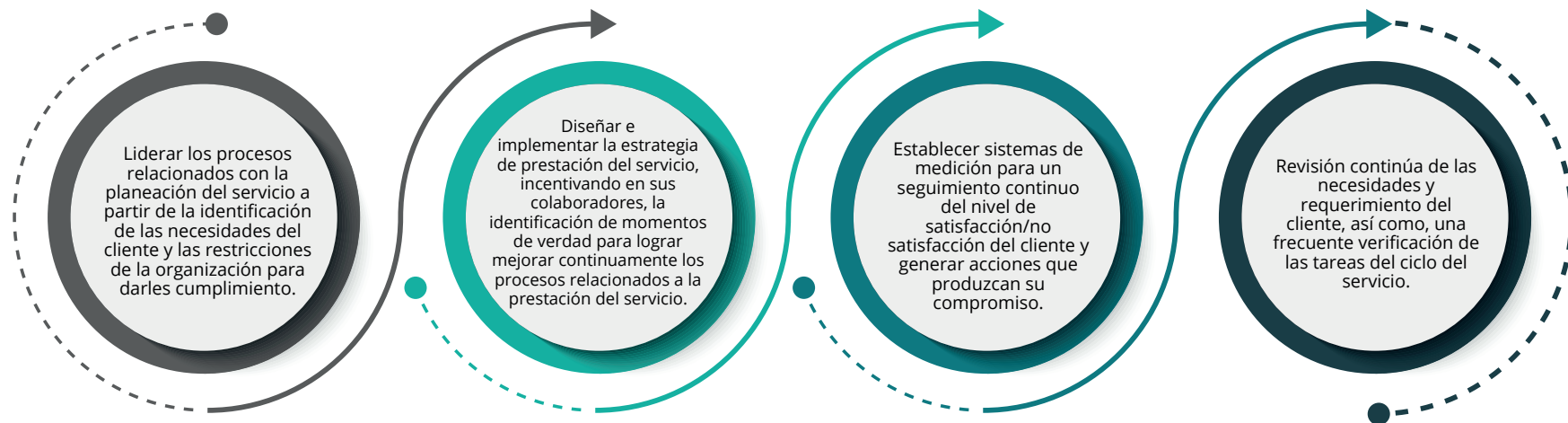
A partir de lo anterior, se pueden identificar los retos que en la actualidad tiene el gerente frente a liderar los procesos de la gerencia del servicio, en su libro Comportamiento Organizacional Robert Dailey (2012), establece los retos de los directivos del siglo veintiuno como se muestra en la Tabla 2.

	Retos del pasado	Retos del futuro
<b>Deberes fundamentales</b>	Dar órdenes a los subordinados y controlar su comportamiento.	Facilitar el desarrollo de los subordinados y sus equipos de trabajo.
<b>Capacitación y desarrollo</b>	Reducir estos costos contratando trabajadores con las habilidades necesarias.	La capacitación y el desarrollo continuo de los empleados para crear una fuerza de trabajo flexible y con capacitación cruzada.
<b>Bases de las recompensas</b>	Antigüedad, categoría y esfuerzo.	Aportes para mejorar la ventaja competitiva individual y en equipo, sobre la base de los méritos
<b>Bases de la influencia</b>	Puesto jerárquico.	Experiencia técnica, interpersonal y organizacional.
<b>Patrones y estilos de comunicación</b>	En orden jerárquico, en términos formales.	Basada en la difusión para que la información llegue rápidamente a quien debe tomar la decisión.
<b>Estilo de toma de decisiones</b>	Centrado en el superior/jefe y autoritario.	Toma de decisiones en equipo, basada en información de desempeño en tiempo real.
<b>Actitud frente al cambio organizacional</b>	Resistir al cambio y aferrarse al statu quo.	Aceptar el cambio y encontrar caminos para mejorar los procesos estratégicos y competitivos.

**Tabla 2. Retos de los directivos del siglo XXI. Fuente: Dailey 2012.**

Se observan los cambios de rol que debe asumir el gerente para estar en capacidad de responder a los retos que se imponen en la actualidad.

**Responsabilidades del gerente del servicio.** Uno de los pilares de la gerencia del servicio, es la calidad, la importancia de este pilar radica en que, con base en él, se definen las responsabilidades del gerente del servicio, dentro de las cuales se identifican:



**Figura 4. Responsabilidades del gerente del servicio. Fuente: elaboración propia.**

*En la medida en que la persona a cargo de liderar el proceso de servicio identifique y entienda sus responsabilidades, tendrá la posibilidad de garantizar que su labor se enfoque en gestionar el proceso, dando un uso adecuado a los recursos y entregando experiencias que fidelicen al cliente.*

# TEMA 2. IDENTIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL CLIENTE



Fuente: Shutterstock 2021.

Las empresas privadas de manera general se ocupan de satisfacer la necesidad de clientes específicos; las públicas, se encargan de proporcionar servicios que son utilizados de manera masiva y son controlados por el estado. A pesar de que el estado genera oportunidades para la prestación de servicio con capital mixto, en la mayoría de los casos, el estado conserva el control sobre dichas empresas. Algunos ejemplos de servicios vinculados con empresas son: telefonía celular, entretenimiento, recolección de basuras, suministro de energía eléctrica, suministro de gas, prestadores de servicios de salud, entre otros.

## La organización de servicio y su conceptualización

El concepto de organización es similar al de empresa, se puede decir que es una unidad socioeconómica que, a partir de la función de producción o prestación de servicios, satisface las necesidades de personas, organizaciones, sociedades o estados, desde la generación de productos o servicios con base en unos requerimientos definidos y acordados.

Las empresas se caracterizan desde diferentes aspectos: el legal, el tamaño, el sector, la actividad, entre otros. Las empresas de servicios se dividen en dos grandes grupos, públicas y privadas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden identificar algunas similitudes que tienen estas actividades y definen al servicio entre ellas como: intangible, efímero, inseparable, heterogéneo.

**Intangibles:** no cuentan con características físicas que puedan determinar con exactitud el grado de satisfacción que producirán, por lo cual, el cliente los adquiere bajo la incertidumbre de si cumplirán con sus expectativas.

**Efímeros:** no se pueden almacenar, son consumidos cuando se adquieren o, se pueden perder (no usar) si no existe consumo de los mismos en el instante en que están disponibles.

**Inseparables:** de manera general los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, por lo cual, la condición de inseparables hace referencia a la relación proveedor cliente.

**Heterogéneo:** es de entender, que ofrecer un servicio de manera estándar es complejo, por lo cual, existe un alto nivel de variabilidad generada por el talento humano. Esto hará que las empresas propendan por reducir las variaciones, a partir del incremento de la uniformidad en los elementos controlables.

Conceptualizar las empresa de servicio hace que se entienda de manera significativa la diferencia existente entre las actividades de manufacturar productos y entregar servicios, es claro que en muchos casos las empresas manufactureras han encontrado en la actividad de empaquetamiento de productos y servicios una oportunidad para mejorar su desempeño financiero, es relevante entonces que el estudiante explore como son las estructuras administrativas existentes en las diferentes empresas de prestación de servicios para gestionar el proceso.

*Para profundizar la información, se puede remitir al artículo : **Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios:** <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n29/n29a06.pdf>*

### **Conceptualización del comportamiento organizacional**

Se estudian dentro del comportamiento de la organización: el individuo, el grupo y la organización, teniendo en cuenta elementos tan importantes como los rasgos de personalidad, actitudes y motivaciones de las personas frente al trabajo. Robert Dailey (2012) en su libro Comportamiento Organizacional define: "El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones" (p. 2). El comportamiento organizacional (CO), depende en gran manera de la estructura organizacional que lo respalda y la cual, genera la estrategia; de las personas que componen la organización, es decir, quienes ejecutan la estrategia; y, de los sistemas que soportan la ejecución de las actividades.

Las teorías organizacionales, presentan y argumentan el conocimiento generado en el campo de la administración organizacional. El comportamiento organizacional se vale de ellas para generar su aplicación y por medio de la gestión organizacional (GO), las aplica para a partir de ellas, documentar los nuevos paradigmas generados y teorizarlos, es decir, la teoría, la gestión y el comportamiento organizacional son interdependientes, como se muestra en la figura 2, lo que genera entre ellas un ciclo de gestión de conocimiento; de aquí, la necesidad para el especialista de conocerlas y articularlas para su desarrollo profesional.

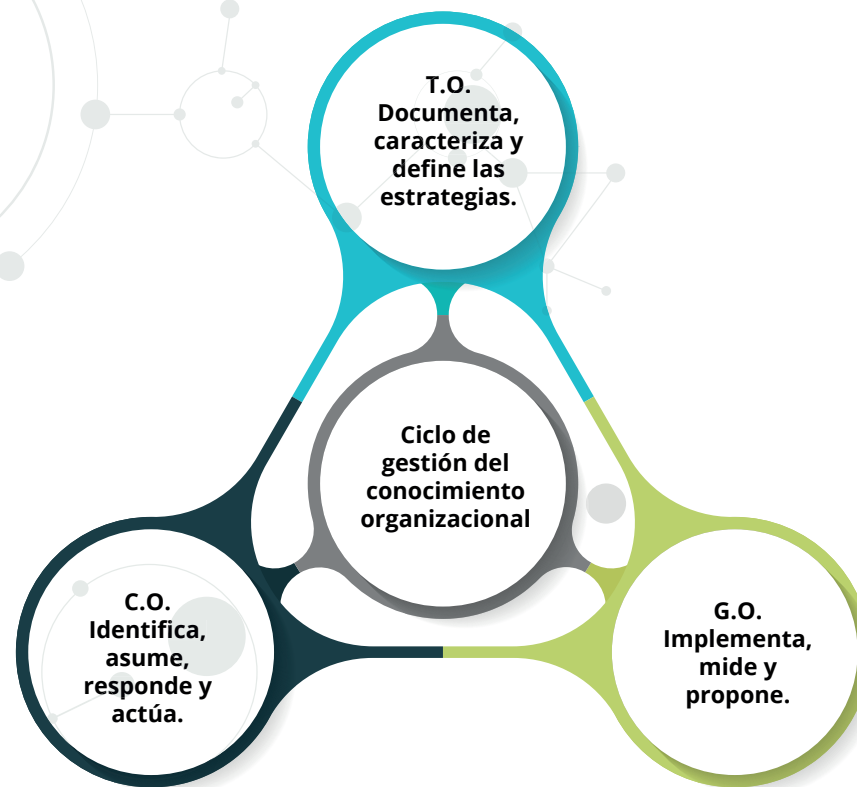


Figura 5. Ciclo de gestión del conocimiento organizacional. Fuente: ACING, 2018.

Entendiendo lo anterior, el siguiente paso es hacer claridad en cómo el especialista, puede analizar el comportamiento organizacional y a partir de su interpretación establecer necesidades y oportunidades para que se puedan tomar medidas para el fortalecimiento y logro de los resultados. El gerente entonces esta avocado en el día a día a dar solución a problemas específicamente desde tres vertientes: técnica, conceptual y humana. Se espera que acorde al nivel de jerarquía dentro de la organización, el gerente delegue a sus subalternos los problemas técnicos y dedique la mayor cantidad de su tiempo al desarrollo conceptual y humano, actividades entre las que se encuentran: la innovación, el desarrollo de nuevos productos o alternativas de servicio, los planes de formación y las estrategias de involucramiento entre otros.

## Gestión del comportamiento organizacional

El ciclo de gestión del comportamiento organizacional, responde a las tareas de planeación, ejecución, verificación y toma de decisiones, planteadas desde la alta dirección. Se tienen en cuenta dentro de este proceso, la formulación y seguimiento de indicadores como: absentismo, tiempo de ciclo en la ejecución de la tarea, errores humanos y nivel de productividad. La información recopilada, es fundamental para a partir de ella se puedan establecer planes de acción, de los cuales, dependerán de las decisiones y acciones a tomar para la mejora continua del proceso.

Se debe entender la complejidad en la gestión del comportamiento en las organizaciones actuales desde diferentes aspectos:



Figura 6. Fuente: Fuente: elaboración propia.

*En la actualidad se habla del Customer journey como la diagramación desarrollada de la experiencia que tiene el cliente, entre el primer contacto y la posventa, teniendo en cuenta todo lo que ello conlleva. Para profundizar en esto puede ver el siguiente video: ¿Cómo crear un Customer Journey Map?*

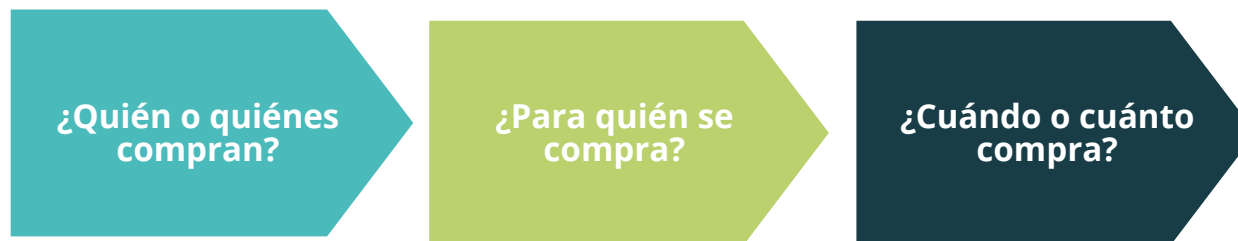
<https://www.youtube.com/watch?v=g1Utpdaz2o>

Estudiar la conducta del cliente es fundamental en el planteamiento de la estrategia de gerencia de servicio de la organización, se deben tener en cuenta los diferentes factores a través de los cuales, se puede influenciar al consumidor y las conductas de compra; la era actual y la digitalización del mercadeo, han logrado reducir las distancias entre el cliente y la empresa.

De manera general se establece que, para lograr identificar el comportamiento del consumidor, existen diferentes fenómenos relacionados, entre ellos: actividades, personas y experiencias.

Las actividades, están determinadas por el interrelacionamiento existente entre las acciones, los procesos y las relaciones sociales. Las personas que se caracterizan como individuos, empresas, grupos sociales y organizaciones son las que incurren en el desarrollo de actividades y finalmente las experiencias resultantes de la adquisición, uso y consecuencia de uso, identificadas como el resultado de la interacción.

Para lograr un adecuado estudio del comportamiento del consumidor, es necesario tener en cuenta los aspectos para su desarrollo y las dificultades que se pueden presentar en el proceso. Los aspectos a tener en cuenta, se pueden subdividir en dos grupos, el primero identificado como comportamiento de compra o adquisición y el segundo, como comportamiento de uso o consumo final. Desde el aspecto ambiental las organizaciones, deberían generar en su estrategia un tercer grupo que tenga en cuenta el comportamiento de disposición o deshecho.



**Figura 7. Fuente: Fuente: elaboración propia.**

*De ahí que pueda ser individual o grupal, para uso propio, comunitario o de otros; por relación o vínculo existente, por ejemplo: laboral, familiar. Las actividades que incluyen, son selección, adquisición y pago.*

El comportamiento de compra o adquisición, tiene en cuenta los interrogantes ¿quién o quiénes compran?, ¿para quién se compra?, ¿cuándo o cuánto compra? entre otros, de ahí que pueda ser individual o grupal, para uso propio, comunitario o de otros; por relación o vínculo existente, por ejemplo: laboral, familiar. Las actividades que incluyen, son selección, adquisición y pago.

Relacionado con el comportamiento de uso o consumo final, están involucrados aquellos individuos que dan uso al producto o servicio adquirido, por tanto, se entiende que en muchas oportunidades quién compra no es quien consume y coleccionar la información relacionada con el nivel de satisfacción no es sencillo.

La relación existente entre proveedores y consumidores, se puede evidenciar en tres etapas bien diferenciadas, estas generan como consecuencia dos posturas para los involucrados:

**Postura del consumidor:** el consumidor antes de la compra, toma la decisión de cubrir su necesidad, con un producto o servicio, para esto se informa y establece, cuál es la oferta existente en el mercado que cubra su necesidad o necesidades. Con base en la información recolectada, toma la decisión y hace la compra, esta interacción genera una experiencia que debe ser lo más agradable posible, entendiendo también que su decisión de compra, generará un concepto para quienes proponen la oferta. De forma posterior a la compra, se debe establecer cuál es el nivel de satisfacción con el producto o servicio y si logra cubrir las necesidades del cliente, adicional a lo anterior explorar el proceso de disposición del producto o sus desechos después de su uso.

**Postura del proveedor (fabricante, comercializador):** el proveedor antes de la venta, deberá entender cuáles son las variaciones que se presentan entre los consumidores, identificando sus comportamientos de compra. Adicional a esto, qué información debe entregársele para que esté enterado de los factores diferenciales de su producto, también se debe indagar en cuáles son las métricas usadas por el cliente para tomar su decisión. Durante el proceso de compra el proveedor debe entender cómo las facilidades que genera para el cliente, están afectando su decisión final. Por último, posterior a la compra, el proveedor buscará información acerca del nivel de satisfacción del cliente con su producto, identificando si su experiencia de compra, la del cliente, generará nuevas compras o influencia en las decisiones de compra de sus círculos de influencia.

Existen variables o factores exógenos que intervienen en el proceso de adquisición y uso del producto o servicio, estos se relacionan con las motivaciones del consumidor, la forma en que

se está generando la compra y el uso adecuado que este dé al producto o servicio. Con lo anterior, se sobreentiende que lograr la recopilación de esta información es relevante para lograr entender qué es lo que el cliente quiere, tanto ahora como en el futuro, a partir de esto, optimizar los canales de comunicación para generar motivación y fidelización; lo anterior, como plataforma para alcanzar los resultados propuestos por la estrategia. Se debe hacer énfasis en que la existencia de la competencia, potencia la necesidad de garantizar la satisfacción del cliente, por lo cual, el conocimiento de sus comportamientos, los del cliente, es fundamental. La identificación de los comportamientos del cliente, tendrá incidencia si está en la capacidad de generar realimentación que conduzca a establecer los resultados de la estrategia e identificar su nivel de éxito o no éxito y proponer las actividades de mejora. Para lograr establecer el comportamiento del cliente, existen diferentes técnicas a tener en cuenta, entre ellas la segmentación e investigación del mercado.

# TEMA 3. LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU DISTRIBUCIÓN

Teniendo en cuenta que la RAE (2020) define calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”, la relación entre esta y la distribución del servicio, es directa, dado que a partir de su aplicación se logra satisfacer la necesidad del cliente y generar juicio de valor mediante su cumplimiento y la superación de expectativas. Históricamente, se ha buscado definir la calidad desde la visión del servicio, respecto a esto se tienen referentes conceptuales como Levitt (1972) quien plantea, que las definiciones y métodos de control de calidad y servicios son similares a los de manufactura. Posteriormente Zethaml en 1988, desarrolla el enfoque de calidad objetiva, el cual consiste en la posibilidad de obtener resultados en la prestación del servicio que sean medibles y verificables frente a un estándar establecido. Gil en 1995, formula el concepto de calidad del servicio, teniendo en cuenta la inmaterialidad del mismo y la necesidad de procesos de comunicación continuos, acompañados de una relación cercana entre el cliente y el proveedor; algunos elementos adicionales al desarrollo de la calidad del servicio, pueden ser consultados en el artículo titulado Calidad del servicio de salud. Una revisión a la literatura desde el marketing (Lozada Otalora & Rodríguez Orejuela , 2007).



Fuente: Shutterstock 2021.

Se establece dentro de la conceptualización entonces, que la calidad del servicio es el resultado de la percepción del cliente o del consumidor a partir, de un juicio global de cada una de las variables relacionadas con la adquisición y posventa del servicio y la comparación con sus expectativas. En el proceso de calidad del servicio moderno, se tienen en cuenta seis aspectos o dimensiones: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, costos y aspectos tangibles, todas ellas orientadas a evaluar el nivel de satisfacción con el servicio. Se relacionan algunos términos de importancia preponderante en el desarrollo de la temática, entre ellos:

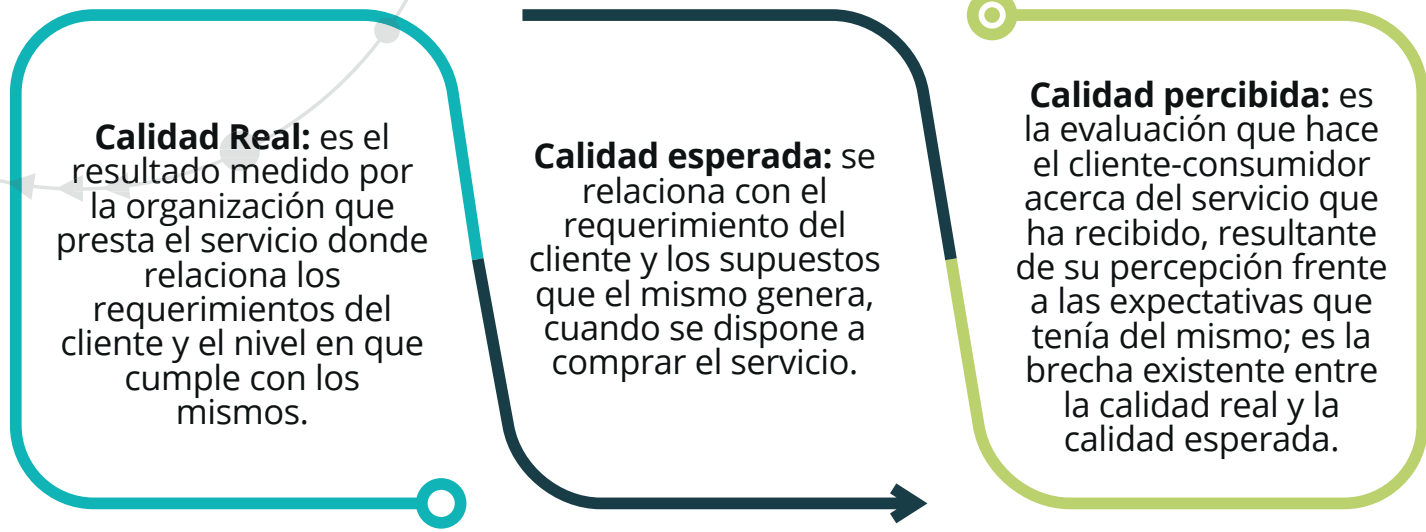


Figura 8. Fuente: Fuente: elaboración propia.

Se observan los cambios de rol que debe asumir el gerente para estar en capacidad de responder a los retos que se imponen en la actualidad.

A partir de lo anterior, se entiende, que generar una estrategia de servicio orientada la calidad traerá beneficios para la organización y el cliente, entre ellos se pueden identificar:

- Fidelización del cliente: logra que cada vez que el cliente requiera el servicio que presta el proveedor o uno similar, acudirá al proveedor para adquirirlo o consultar su disponibilidad para prestarlo.
- Repetibilidad: alta probabilidad de que el cliente repita la compra o adquiera los demás servicios que ofrece el proveedor, por ejemplo, se propone una persona que asiste a un evento en un hotel y se le da un alto nivel de satisfacción con el servicio, tiene una alta probabilidad de hospedarse o desarrollar sus eventos en el mismo sitio.
- Reconocimiento: la satisfacción de los clientes, genera a través de la voz a oído, un efecto mediante el cual se identifican las bondades de comprar o adquirir servicios de la empresa, en la medida en que los clientes están satisfechos, el reconocimiento se dará de manera positiva para la organización.
- Participación: un nivel de calidad en el servicio adecuado a los requerimientos del cliente, permitirá a la organización elevar su participación en el mercado y desarrollar de manera paralela nuevos productos que lograrán posicionarse gracias al histórico de buenas experiencias que ha tenido el cliente con la organización.
- Márgenes más altos: lograr posicionamiento en el mercado a partir de ofrecer un alto nivel de calidad al cliente, permite establecer tarifas que concedan la generación de un nivel de utilidad más alto para la organización y que el cliente estará dispuesto a pagar si cuenta con un nivel de confianza en que los mismos cubrirán o superarán sus expectativas.
- Aseguramiento de la continuidad del negocio: es elemental entender, que, para lograr la continuidad del negocio en la actualidad, es necesaria la fidelización del cliente, si se tienen servicios de calidad que fidelicen al cliente lo más probable será que el negocio logre sostenerse en el tiempo.

Figura 9. Fuente: Fuente: elaboración propia.

## Dimensiones de la calidad del servicio

Si se pretende tener éxito en el cumplimiento de las expectativas del cliente y generar su satisfacción, es necesario indagar en aquellos elementos que tienen influencia, investigaciones desarrolladas por Leonard L. Berry, A. Parasuraman y Valarie A. Zeithaml (citados en CEO- C. de E. de O., 2009), definen dimensiones o aspectos que se convierten en factores de uso genérico para la evaluación del servicio, los cuales se describen a continuación:



Fuente: Shutterstock 2021.

**Los elementos tangibles.** Son todos aquellos elementos físicos, los cuales, se integran al contacto con el cliente y con los cuales el cliente interactúa, se tienen como ejemplo, las instalaciones del proveedor, las oficinas de atención, el local comercial, las personas, los equipos. La integración de los elementos en su conjunto, finalmente da una idea al cliente, del servicio que va a recibir.



Fuente: Shutterstock 2021.

**Confiabilidad.** Es la capacidad del proveedor para entregar el servicio ofrecido dentro de los parámetros establecidos y sin generar errores en el proceso. Un ejemplo de confiabilidad para una empresa de suministro de energía eléctrica, es la capacidad que tiene la misma para proveer energía de manera continua, sin interrupciones ni alteraciones.



Fuente: Shutterstock 2021.

**Capacidad de respuesta o responsabilidad.** Se refiere a la disposición o disponibilidad para la prestación del servicio, es decir, la posibilidad de proveer el servicio en el momento en que el cliente lo requiere o cumplir con las fechas de compromiso pactadas.



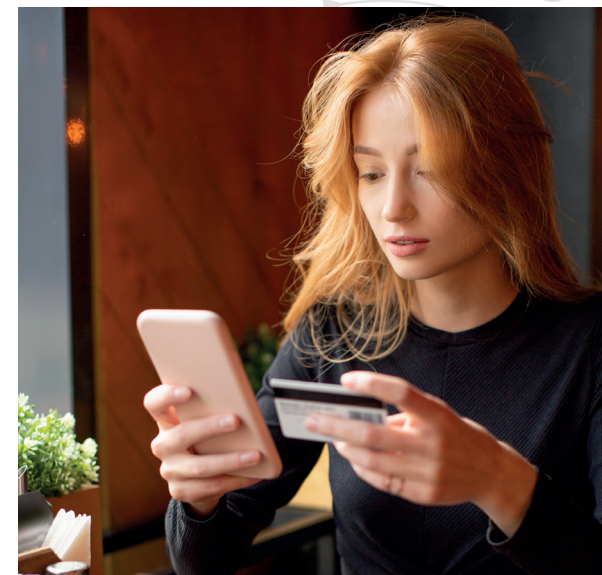
Fuente: Shutterstock 2021.

**Seguridad.** Hace referencia a la certeza que se da al cliente a través del personal, sus conocimientos, cortesía, amabilidad, honestidad y capacidad de resolver dudas, acerca de la organización y del servicio que va a recibir. Algunos elementos que la componen son profesionalismo, cortesía, credibilidad, seguridad física.



Fuente: Shutterstock 2021.

**Empatía.** De manera general la empatía se relaciona con entender la situación del otro, el ponerse en sus zapatos, lo cual se interpreta como la capacidad de identificar las necesidades y deseos del cliente buscando una comunicación asertiva, conocimiento, comprensión y facilidad para el acceso al servicio.



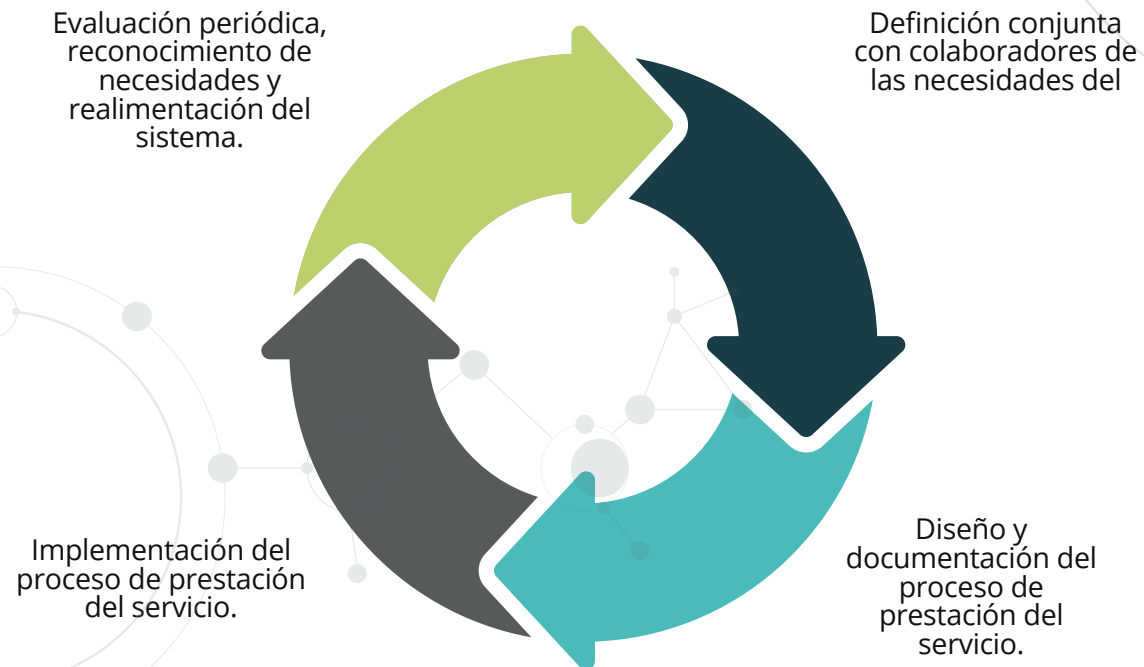
Fuente: Shutterstock 2021.

**Precio.** Esta dimensión se establece, teniendo en cuenta el pago económico que hace el cliente para adquirir el servicio. Genera por sí misma, que en el momento del consumo el cliente haga una relación costo beneficio.

La integración de las dimensiones de la calidad del servicio y su ejecución adecuada, dan lugar al proceso de prestación con calidad del mismo, se hace necesario que cada una de ellas sea aplicada de manera consistente y permeada desde la estrategia, para poder lograr cumplir con la promesa de valor generada. Existe la posibilidad de impactar de manera negativa la percepción del servicio cuando no se tiene conocimiento de lo que espera el cliente del servicio, no se cumplen los requerimientos reales o se busca cumplir normas equivocadas, falta de competencia para ejecutar el servicio, diferencias entre la promesa de valor y la experiencia con el servicio, por último, se puede tener en cuenta que los impactos anteriores confluyan y generen una discrepancia entre el servicio entregado y el esperado.

## El papel de la gerencia en el compromiso con la calidad

La alta gerencia debe, desde de su liderazgo, interpretar las necesidades del cliente y del mercado para generar la estrategia de la gerencia de servicio, este conocimiento debe ser permeado a toda la organización y realimentado a partir, de la información obtenida por cada una de las personas involucradas en el proceso y en la relación con el cliente. La estrategia, es generada por la gerencia, pero en su desarrollo se debe garantizar la participación de los diferentes niveles de la organización y de la misma forma debe ser conocida, en esa misma medida la orientación a que el servicio se preste de acuerdo a los criterios establecidos será transparente y habitual para cada colaborador. Galviz (2011), presenta en su ciclo de revolución del servicio de manera esquemática un modelo a tener en cuenta para entender y mejorar de manera continua el proceso.



**Figura 10. Ciclo de revolución del servicio.**  
uente: elaboración propia a partir de Galviz, 2011.

Con base en lo anterior, se identifica que la alta gerencia debe tener un enfoque claro hacia la mejora continua, convirtiendo a esta, en parte de la cultura organizacional, en esa misma medida lograr que cada persona en cada nivel se comprometa con la identificación de oportunidades de mejora y la solución a las mismas, se convierte en un elemento potencializador en el camino de ofrecer al cliente un servicio de calidad.

Es claro entonces, que se deben tener en cuenta algunas premisas para que el suministro de un servicio de calidad sea una realidad para el cliente, entre ellas: gerencia comprometida con la calidad del servicio, conocimiento real de los requerimientos del cliente, ejecución de las tareas bien a la primera vez (no son aceptables los defectos), identificar los costos de la no calidad, mejora continua como un hábito, la calidad como una responsabilidad organizacional en cabeza de la gerencia, gerencia proactiva, entender los beneficios de la calidad como un resultado de mediano o largo plazo, gestión adecuada de proveedores, trabajo en equipo y soporte interdisciplinario.

Una de las formas de garantizar la calidad en el servicio y que ha sido comprobada por empresas de diversos sectores, es la gestión de la calidad, esta es manejada teniendo en cuenta el ciclo PHVA conocido por muchos como el ciclo Deming o el ciclo de la mejora continua, este cuenta con cuatro etapas bien definidas que, al ser aplicadas de manera disciplinada y consistente, genera un mayor conocimiento del cliente, de la organización y de las oportunidades existentes en los procesos.

La gestión de la calidad se soporta en un proceso de gestión organizacional adecuadamente fundamentado, donde los objetivos y metas en cada nivel son desplegados y reconocidos, los cuales se direccionan al cumplimiento de la misión y están encaminados en la visión. La gerencia asigna los recursos necesarios, facilita la ejecución de los procesos, mide los resultados obtenidos y realimenta de manera individual o grupal según sea necesario.

### El proceso de Gestión de la calidad

Se debe tener claro que la gestión de servicios, se fundamenta en tres elementos a saber: personas procesos y proveedores, a partir de esto, se debe dar respuesta a las preguntas ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿dónde hacerlo? y ¿cuándo hacerlo? La respuesta a estas preguntas, se debe dar a las personas que participan en el desarrollo del servicio y de la perspectiva que tenga la organización acerca del término calidad. La gestión de la calidad del servicio, establece las acciones definidas para satisfacer al cliente y tomar las medidas necesarias para mejorar de forma continua el servicio ofrecido.

Existe una tendencia no adecuada en los sistemas de gestión de la calidad y es desarrollarlo de manera exclusiva para lograr una certificación del sistema de gestión, lo ideal, es que este proceso sea desarrollado, documentado, medido y seguido para garantizar el resultado de la organización, es decir, que el sistema de gestión trabaje para la organización y no la organización para el sistema de gestión.



Fuente: Shutterstock 2021.

Se debe tener claridad en las actividades básicas requeridas, para que el sistema de gestión tome vida. Inicia por un compromiso de la gerencia en cada una de las etapas de implementación que incluya un debido proceso de gestión del cambio, seguido de la documentación de las actividades que se desarrollan en el día a día para prestar el servicio e ir optimizándolos, la integración de las actividades cotidianas del personal soportadas por estándares y capacitación, logrando obtener información de las mismas y la generación de registros, los cuales, hacen evidencia de la ejecución apropiada o no de las actividades y un proceso de solución de problemas donde se integre el personal.

El proceso de gestión de calidad del servicio al cliente se fundamenta en cuatro pilares identificados como: modelos de gestión, estándares, innovación y tecnología, esperando que a partir de ellos se logre como premisa, la satisfacción del cliente y de manera paralela, el crecimiento de la organización, la rentabilidad y la generación de valor.

**Modelos de gestión.** Los modelos de gestión organizacional, buscan acoplar todas las áreas de la organización en pro de alcanzar los resultados propuestos o establecidos y la mejora continua. Entre los modelos manejados en la actualidad se tienen: el modelo de Midzberg, las organizaciones planas, el modelo Lean y el modelo Zeitgeist o circular. Estos, se enfocan en buscar la manera adecuada para que la organización alcance su visión a partir, de garantizar el cumplimiento de su misión.

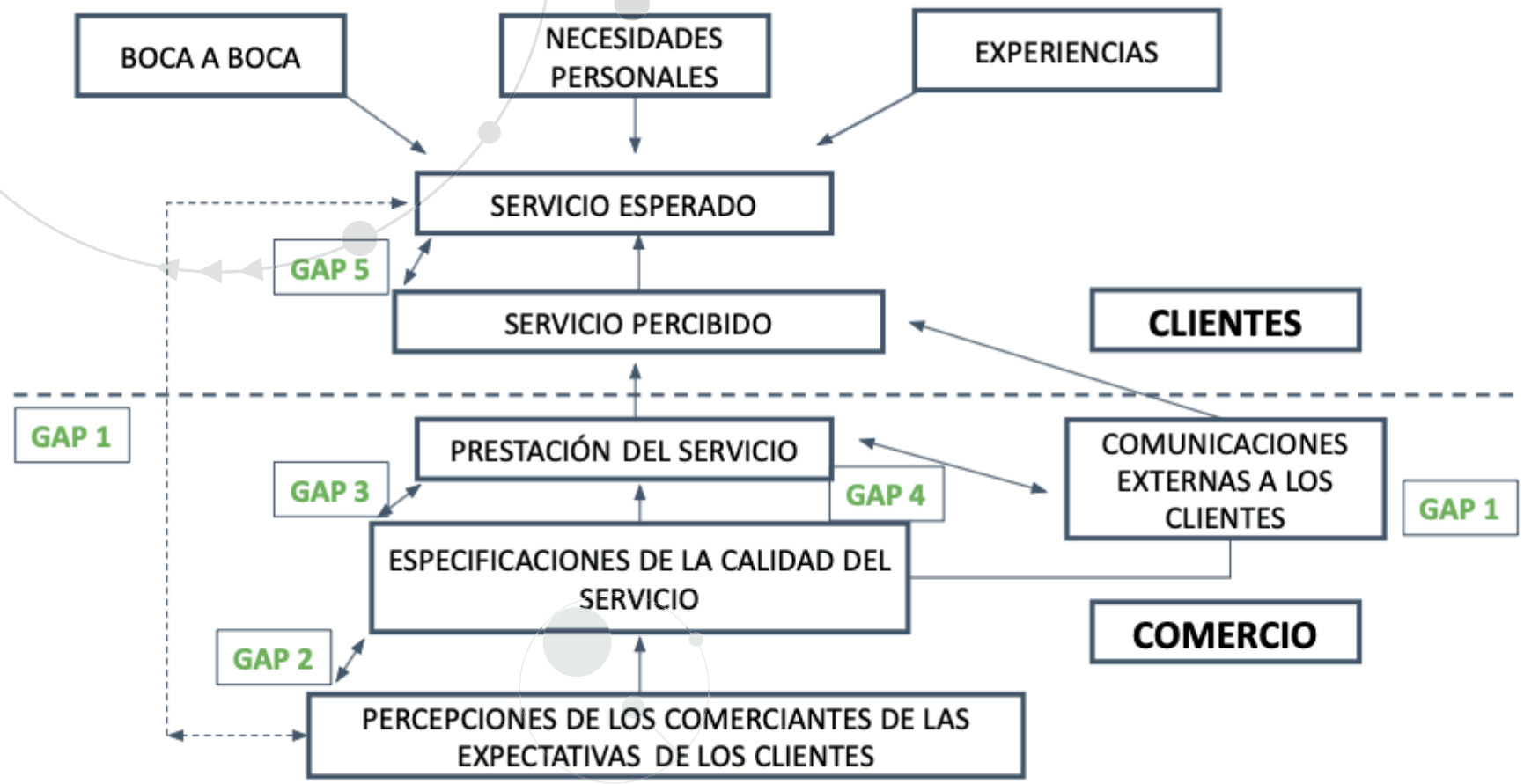


Figura 11. Proceso de gestión de la calidad del servicio. Fuente: Cerdeño, 2005.

**Estándares.** Un estándar, es el mejor, más seguro y productivo método, definido para la ejecución de una tarea. Los estándares se implementan en las organizaciones, buscando que las personas que ejecutan las tareas los sigan, siempre identificando las oportunidades de mejora existentes en la ejecución, de manera que este no se convierta en un paradigma.

**Innovación.** El manual de Oslo en su tercera edición, define la innovación como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores (OECD, 2006).

**Tecnología.** Se puede definir, como un conjunto de conocimientos usados de manera definida para cubrir necesidades o dar solución a problemas del ser humano, acordes al tipo de producto o necesidad que se está cubriendo, de manera general y de acuerdo a las ciencias inmersas; en su desarrollo se pueden fundamentar dos tipos de tecnologías, blandas y duras, también existe otra división que tiene en cuenta su funcionalidad, nivel de innovación y aplicación.

### Métricas de la gestión de la calidad del servicio

Las métricas de los procesos, se asocian a los factores críticos de éxito, estas métricas deben ser el insumo para determinar el desempeño de la organización en el cumplimiento de las necesidades del cliente, el reconocimiento de su nivel de satisfacción y el costo que le está generando a la organización no dar calidad al cliente. Las métricas que se usan de manera genérica en la prestación de servicios involucran la tecnología, el proceso y el servicio, estas se deben trazar bajo el principio SMART (specific, measurable, achievable, result-oriented, timely) en español, corresponde a: específico, medible, alcanzable, orientado a resultados y a tiempo. Un ejemplo sería la cantidad de quejas presentadas por servicio prestado, un servicio entregado después de la fecha de compromiso, un número de clientes satisfechos con el servicio prestado.

Tamina Steil (2018) presenta los siguientes indicadores



Figura 12. Fuente: elaboración propia.

---

# RESUMEN

## Unidad 1

La presente unidad abordará temas como la gerencia del servicio, la identificación del comportamiento de las organizaciones y del cliente y, la calidad del servicio. En el primero, se dará a conocer las definiciones sobre gerencia, servicio y el término gerencia del servicio, además, se identificará el triángulo del servicio y cada uno de sus componentes para posteriormente dar a conocer los impactos generados a nivel organizacional por la implementación de la gerencia del servicio. (Albrecht, K, 1990 citado en Correa, S. A. 2013).

En un segundo momento, se identificará el comportamiento de las organizaciones y del cliente, a través de la cual, se hace énfasis en el desarrollo conceptual de la empresa como organización y su íntima relación con el cliente, se genera una caracterización de los comportamientos organizacionales. Stephen Robbins (2004), comenta acerca del comportamiento organizacional: "es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones". De aquí, se establecen tres niveles para el comportamiento de las organizaciones que serán tratados posteriormente; en cuanto al comportamiento del cliente o consumidor, se puede establecer como: las acciones presentadas por el generador de una necesidad desde que esta se hace manifiesta hasta que el servicio es "usado".

Finalmente, se abordará la calidad del servicio, teniendo en cuenta que la relación entre la calidad y la distribución del servicio es directa, dado que, a partir de su aplicación, se logra satisfacer la necesidad del cliente y generar juicio de valor mediante su cumplimiento y superación de expectativas.

# GLOSARIO

## Unidad 1

### · **Calidad.**

La propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor (RAE, 2020).

### · **Estrategia.**

Es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Este método, permite organizar la reflexión y el análisis de situaciones desde la correlación de fuerzas de los actores. La estrategia es un arte y por lo tanto según Matus (1987) "La estrategia es un procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables" (Gürtler, Bain , & Shikiya, 2012).

### · **Segmentación de mercado.**

Es el proceso de separar, identificar y evaluar los estratos de un mercado y de esta forma diseñar una estrategia de mercado. (Universidad de Pamplona, 2020).

### · **Gestión.**

Conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado y el proceso de control (monitoreo) y evaluación. (Gürtler, Bain , & Shikiya, 2012).

### · **Gerencia.**

Las palabras gerencia y gestión vienen de la raíz gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de genere, que significa llevar, conducir, llevar a cabo (gestiones). La acepción gerente, cuyo origen es de 1884, viene de gerens, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Por otra parte, gestión, también de 1884, procede de gestio, -onis, definido como acción de llevar a cabo algo y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984).

### · **Servicio.**

El vocablo servicio procede del latín servitium del verbo servire (atender, cuidar, servir, adaptarse), su primera raíz "ser" se relaciona también con los vocablos conservar, observar. Teóricos como Lovelock y Writz (2009) en la sexta edición de su libro titulado Marketing de Servicios definen servicios como: "Actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables"

---

# LECTURAS SUGERIDAS

## Unidad 1

- Merco Talento Colombia (2020, 1 de julio) Presentación de resultados del ranking Merco Talento Colombia 2020 [ v i d e o ].  
YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=rtNRiVnPTkE>
- Merco Talento Colombia (2021, 15 de junio) Presentación de resultados del ranking Merco Talento Colombia 2021 [ v i d e o ].  
YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=X02L5CjfFmo>
- Tintori Patricia. TEDx Naguanagua (2018, 13 de febrero) La importancia del buen servicio [video]. YouTube  
<https://www.youtube.com/watch?v=ZdskuZHVA9w>
- Alcaldía de Sabaneta (2020, 6 de julio) Ley 1480 de 2011: Estatuto del Consumidor [video]. YouTube  
<https://www.youtube.com/watch?v=3VfDsf3hA4Y>

# REFERENCIAS

## Unidad 1

- Acing. (2018, 10 de octubre). Www.acing.com.co. Obtenido de www.acing.com.co: <https://acing.com.co/el-entrenamiento/>
- Correa, s. A. (2013). El triángulo del servicio en albrecht: un enfoque al comercio móvil. Ensayos: revista de estudiantes de administración de empresas, 6(6).
- CEO- C. de E. de O. (2009). SERVQUAL: una herramienta para evaluar el servicio. La Sociología En Sus Escenarios, (6). Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/1613>
- Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional. Heriot\_watt\_university. Primera edición en Gran Bretaña, 1990 © 1990, 1998, 2000, 2001, 2003, 2008, 2012. Escuela de Negocios de Edimburgo. Heriot-Watt University. Edinburgh EH14 4AS Reino Unido
- Galviz, G. I. (2011). Calidad en la Gestión de Servicios. Universidad Rafael Urdaneta
- Gürtler, G., Bain, C., & Shikiya, H. (2012). Glosario de términos para el fortalecimiento de capacidades en procesos estratégicos. Creas.
- Lozada, M., & Rodríguez, A. (2007). Calidad en los servicios de salud: una revisión a la literatura desde el marketing. Cuadernos de administración, 237-258.
- Martin, V. J. (2005). Calidad del servicio en la distribución comercial. Distribución y consumo, 5-23.
- O'neal, C., & Bertrand, K. (1993). Marketing justo a tiempo. Norma.
- **Oecd. (2006). Manual de oslo. Grupo tragsa.**
- **Torres, S., & Mejia, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. Cuadernos de administración, 111-133.**
- Universidad de Pamplona. (2020, 25 de octubre). Comportamiento del consumidor.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009) Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Sexta edición Pearson educación. ISBN: 978-970-26-1515-6. Industria editorial mexicana. Reg. Núm. 1031.



## CRÉDITOS

**Autor de contenido:** Miguel Ángel Urián Tinoco - July Patricia Castiblanco Aldana

**Equipo de producción Dirección de Virtualidad**

**Directora virtual:** Angélica Rocío Gómez

**Coordinador pedagógico:** Ángela María Arias Rodríguez

**Corrector de estilo:** Ángela María Arias Rodríguez

**Administradora aulas virtuales:** Mónica Andrea Arboleda Mahecha

**Virtualizador:** Carlos Alberto Ramírez Rincón

**Diseñadora gráfica:** Lina María Trujillo Zuluaga

2021  
Versión 4.1



UNIVERSIDAD  
ECCI  
VIRTUAL