



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

1996

LA CALIDAD EN EL SERVICIO
del 22 al 26 de abril de 1996

Ing. Jesús Rodríguez Martín del Campo
Palacio de Minería



FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSO: LA CALIDAD EN EL SERVICIO

PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

1 9 9 6

M. en C. JESUS R. MARTIN DEL CAMPO

FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo principal :

Concientizar a los participantes, sobre la importancia y ventaja competitiva que trae consigo la orientación al cliente, a fin de que implanten un plan estratégico de calidad en el servicio, que les permita fundamentar la más sólida viabilidad de su empresa en actual contexto competitivo.

Objetivos específicos:

- 1.- Al término del curso, Los participantes, confirmaran los beneficios que se obtienen en la empresa, después de aplicar la calidad en el servicio.
- 2.- Los asistentes incrementaran el interés y la confianza, para crear en su empresa un ambiente adecuado, donde cada uno de los colaboradores estén concientes de la calidad y de las necesidades para mejorarla.
- 3.- Diseñar la idea de una planeación integral efectiva, que invite al personal de la empresa, al lograr los objetivos en equipo.
- 4.- Los participantes desarrollaran ejercicios prácticos, acordes a los temas y experiencias vividas, para determinar sus propio planes de trabajo e implementarlos en su empresa.
- 5.- Los asistentes practicarán las técnicas expuestas, elaborando un modelo, para implantar un programa de calidad en el servicio, adecuado a sus compañías.

LA CALIDAD EN EL SERVICIO

CONTENIDO

1.- PERFIL DE LA EMPRESA .

- 1.1.- Ambiente externo e interno.**
- 1.2.- Fuerzas que mueven la competencia.**
- 1.3.- El líder organizacional efectivo.**

2.- LA NECESIDAD DEL CAMBIO.

- 2.1.- Su comprensión y manejo adecuado.**
- 2.2.- Proceso de cambio planeado en las organizaciones.**
- 2.3.- Fuerzas del cambio.**

3.- LA CALIDAD DE SERVICIO COMO RESPUESTA AL CAMBIO.

- 3.1.- La calidad del servicio**
- 3.2.- El ciclo vital y espectro del servicio.**
- 3.3.- Gestión de la calidad del servicio**
- 3.4.- Dimensiones del servicio al cliente.**

4.- ESTRATEGIAS DEL SERVICIO.

- 4.1.- Fijar un rumbo estratégico.**
- 4.2.- Evaluación estratégica**
- 4.3.- Competir en los precios o en las diferencias.**

5.- LA COMUNICACION DEL SERVICIO.

- 5.1.- Afirmer la diferencia y la promesa.**
- 5.2.- Adecuacion a las expectativas del cliente.**

6.- NORMAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO.

- 6.1.- La norma es el resultado esperado por el cliente.**
- 6.2.- Las normas deben ser ponderables y utilizables.**
- 6.3.- Como medir la satisfacción del cliente.**

7.- COMO LANZAR UN PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO.

- 7.1.- El diagnóstico, punto de partida**
- 7.2.- A la conquista de "Cero defectos"**
- 7.3.- Revisión de la estrategia del servicio**

LA CALIDAD EN EL SERVICIO

El avance tecnológico y el gran desarrollo de las empresas de servicio, han obligado y condicionado a los directivos, a buscar mejores sistemas y procedimientos, para mejorar los niveles de calidad y mantener la empresa en el marco competitividad. Hasta hace unos cuantos años, la calidad se concretaba a una simple labor de inspección, separando "lo malo" y "lo Bueno" o atendiendo, al "ahí se vá ". Pero esto no es de beneficio, para la empresa, porque:

" Cuesta lo mismo un artículo aceptable que uno rechazable"

" Cuesta lo mismo Un buen servicio, que uno malo"

El panorama empresarial, ha cambiado tanto en lo industrial como en los servicios; obligando a los directivos a buscar nuevas estrategias y sistemas que permitan obtener una mayor calidad total en la empresa.

"LA CALIDAD NO SE INSPECCIONA, SE FABRICA Y SE CREA "

El estar actualizado no es una labor fácil, requiere de un proceso y sobre todo de la buena voluntad, cooperación e iniciativa del ser humano. Retomando el pensamiento de Renato Descartes (1596-1650). pensador inglés, que nos describe cuatro pasos básicos de investigación, que son:

1o.- EVIDENCIA : " No admitir como verdadero, sino lo que es evidente"

2o.- ANALISIS : " Dividir el todo en tantas partes, como sea posible de modo que se facilite su examen.

3o.- SINTESIS : “ Conducir por orden los pensamientos, de lo más sencillo a lo mas complicado”

4o.- PRUEBAS : “Revisar todo, asegurandose de no omitir nada “

Basados en estos principios, los científicos del siglo XIX , establecieron el metodo científico, que consta de cuatro partes, que son:

1.- OBSERVACION

2.- HIPOTESIS

3.- EXPERIMENTACION

4.- VALIDACION Y COMPROBACION

Los conceptos anteriores nos dicen: Que de una suposición explorada, bajo un metodo científico, se puede llegar a las hipotesis, teorías y leyes. Con lo anteriormente expuesto, queda confirmado: “ *Que conviene examinar todo, con la mentalidad analítica* “ y buscar solución a los problemas con el más amplio criterio y el mayor número de datos. Los conceptos anteriores, se toman como base para desarrollar las funciones de calidad en la empresa.

Siendo un tema de moda, *la calidad*, conviene decir; que esta no es una corriente pasajera que pronto dejará de existir, o que sea de elección para las compañías; al contrario *la implantación de la calidad*, se debe considerar como una: *necesidad imperante* en toda empresa, como un modo de vida, una *obligación* y como una parte vital de la organización.

Se ha comprobado, que cuando el cliente o proveedor, tiene una idea vaga, confusa, o desconocida, sobre el principio de calidad; será muy difícil definirla. Al respecto, se mencionan brevemente algunas ideas resumidas, del concepto calidad.

J.M. JURAN : " Adecuado para su uso"

P.B. CROSBY : " Cubre los requisitos "

ANONIMOS : " Existe o no existe ", " Bueno a la primera"

K. Ishikawa .- define la calidad como:

"La practica que consta de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener, un producto de calidad que sea el mas economico, el más útil, y siempre satisfactorio para el consumidor "

A.V. Feigenbaum, la define como:

" El aglomerado total de características del producto y servicio, respecto a mercadotecnia, Ingeniería, manufactura y mantenimiento, por medio de los cuales el producto y el servicio cubren las expectativas del cliente."

S. Halpern:

" Es el grado con el cual un productos satisface las expectativas del consumidor"

W.A. SHEWHART :

"Como todas las pzas fabricadas y los servicios proporcionados, no son identicos, existe la practica de establecer rangos de variabilidad y tolerancias permitidas, en las características de calidad medida"

Definición general:

" Calidad es un grado de excelencia, una medida de bondad, por medio de la cual juzgamos la capacidad de las cosas para satisfacer una necesidad"

La experiencia ha demostrado, que algunas empresas no le han dado, la debida importancia al concepto calidad; argumentando:

“ Que no la implantan, porque ...

“ CUESTA MUCHO \$\$\$ “	“NO AGRADECEN...”
“ NO VALE LA PENA”	“TENEMOS AÑOS...”
“ESTAMOS BIEN”	“ AHI SE VA”

Las actividades en nuestra vida y de nuestro trabajo se mide con base en los resultados (exitos y fracasos), medidos en :

EFFECTIVIDAD	EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD	CALIDAD
---------------------	-------------------	----------------------	----------------

Por lo tanto, para medir los resultados y obtener calidad en el servicio, se requiere:



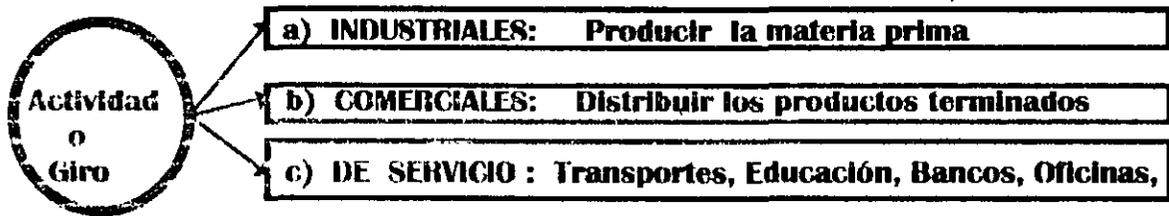


PERFIL DE LA EMPRESA

1.- PERFIL DE LA EMPRESA

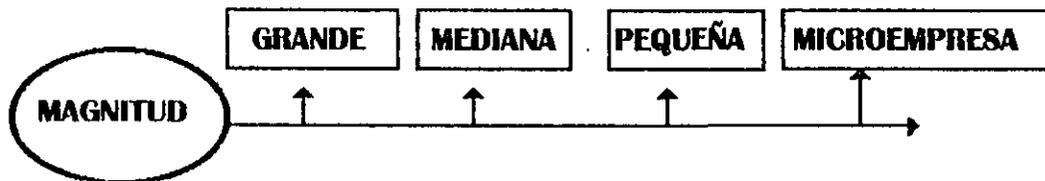
A) CONCEPTO DE EMPRESA ES: **** LA ACCION DE EMPRENDER ALGO...**

B) CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS:



c) MAGNITUD DE LAS EMPRESAS:

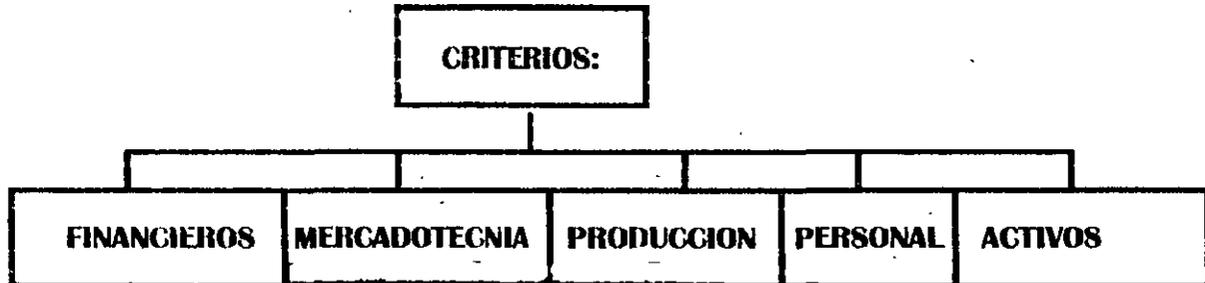
Las compañías, se clasifican en cuatro magnitudes, con base a los criterios establecidos



Todas las empresas, sin importar su magnitud están expuestas a la siguiente problemática, como:

- DESPERDICIOS
- ALTOS COSTOS
- BAJA PRODUCTIVIDAD
- TECNOLOGIAS OBSOLETAS
- SUPERVISION DEFICIENTE
- MAL AMBIENTE LABORAL
- ALTO INDICE DE RECHAZO

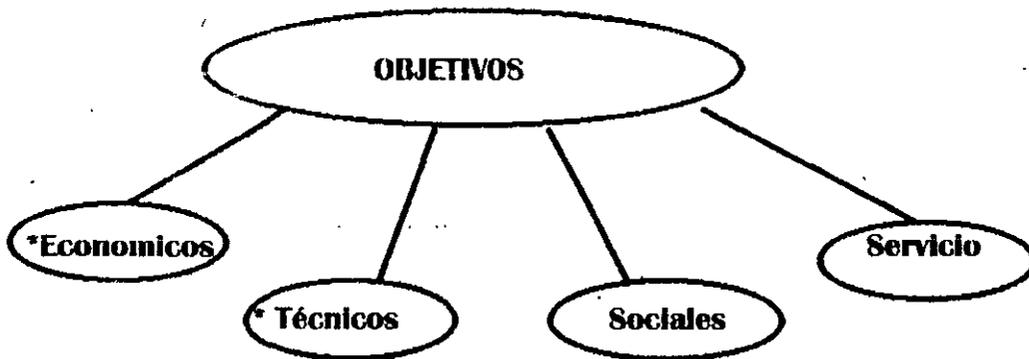
D).- CRITERIOS PARA DEFINIR LA MAGNITUD DE UNA EMPRESA.



¿ Cual criterio considera Ud. aceptable para su empresa ?

¿ Porque ?

E).- OBJETIVOS DE UNA EMPRESA.

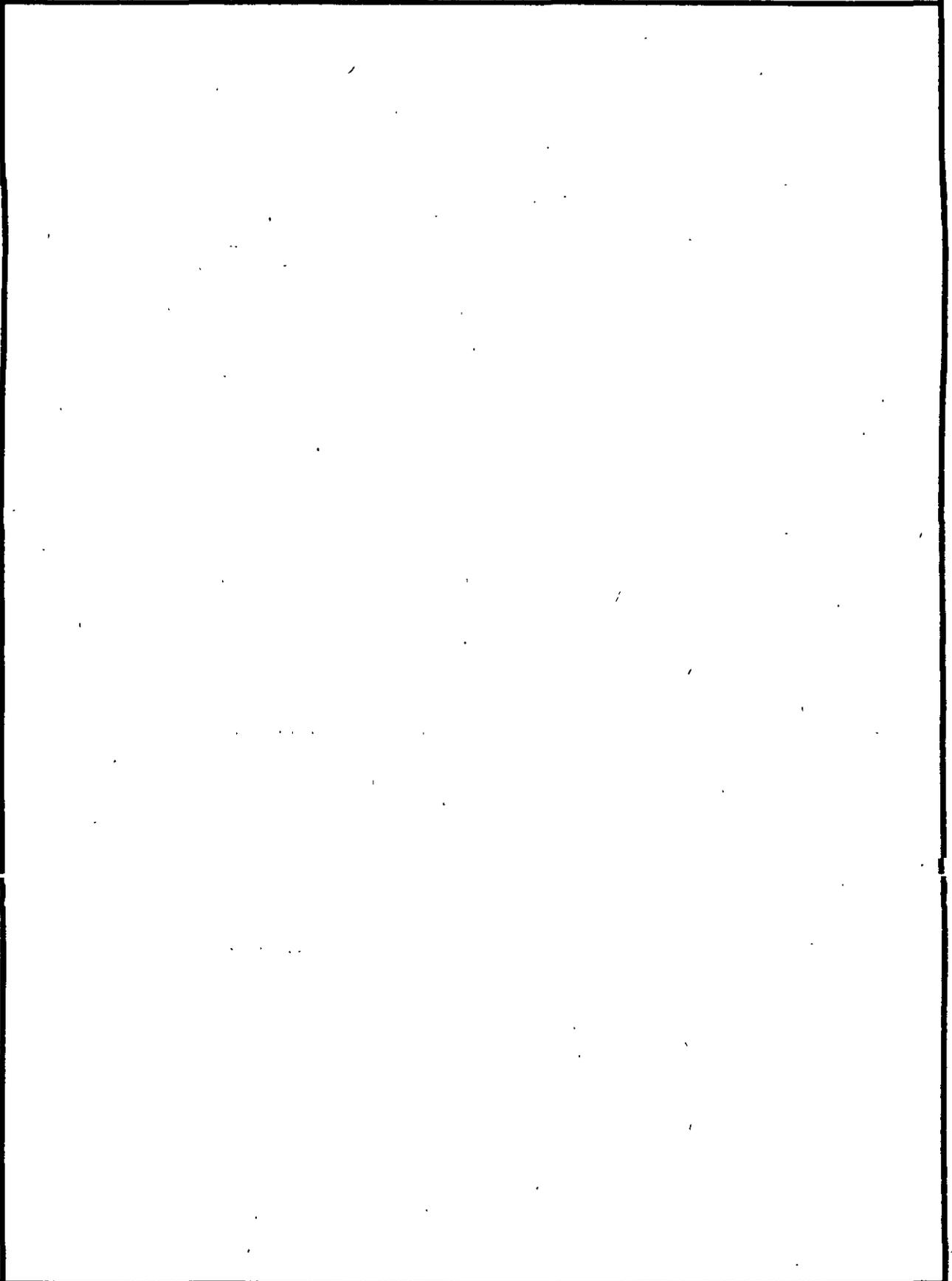


F) DIVISIONES DE TRABAJO:

Las empresas fusionan o agrupan sus actividades, servicios y procesos, para obtener facilidades, rendimiento y la mejor productividad, en sus áreas de trabajo; Por lo tanto: La calidad es una función, que debe ser implantada y desarrollada con todas sus actividades en la organización, por ejemplo:

DIVISIÓN:	SE REQUIERE CALIDAD EN :
Producción	: _____
Ingeniería	: _____
Ventas	: _____
Contabilidad	: _____
Compras	: _____
Mantenimiento	: _____
Proyectos	: _____
Rec. Humanos	: _____
Publicidad	: _____
_____	: _____
_____	: _____
_____	: _____
_____	: _____
_____	: _____
_____	: _____
_____	: _____
_____	: _____

ORGANIGRAMA:



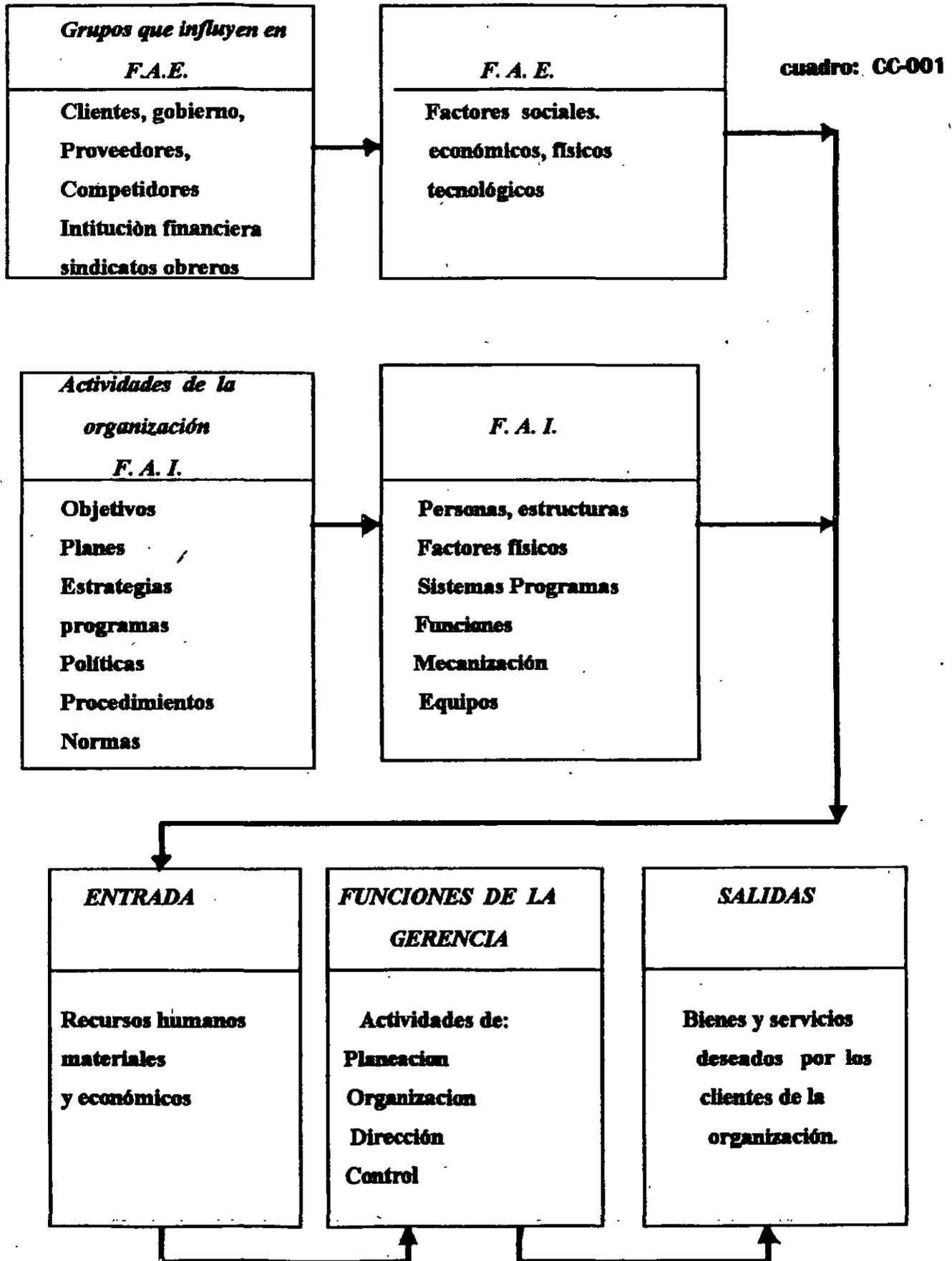
1.1.- AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Los factores ambientales que influyen en la práctica de la calidad, se subdividen en internos y externos; siendo en ocasiones estos, muy penetrantes y difíciles de determinar y medir, causando efectos directos o indirectos en la organización. A continuación, se presenta el cuadro de factores, con las entradas y salidas de la organización y los factores que en ella influyen. (Ver cuadro: CC-001)

Ejercicio No. 2.- "ANALISIS DE LOS FACTORES AMBIENTALES DE EMPRESA

DETECCION DE FACTORES REALES EN MI EMPRESA	
FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS

FACTORES AMBIENTALES EXTERNOS E INTERNOS



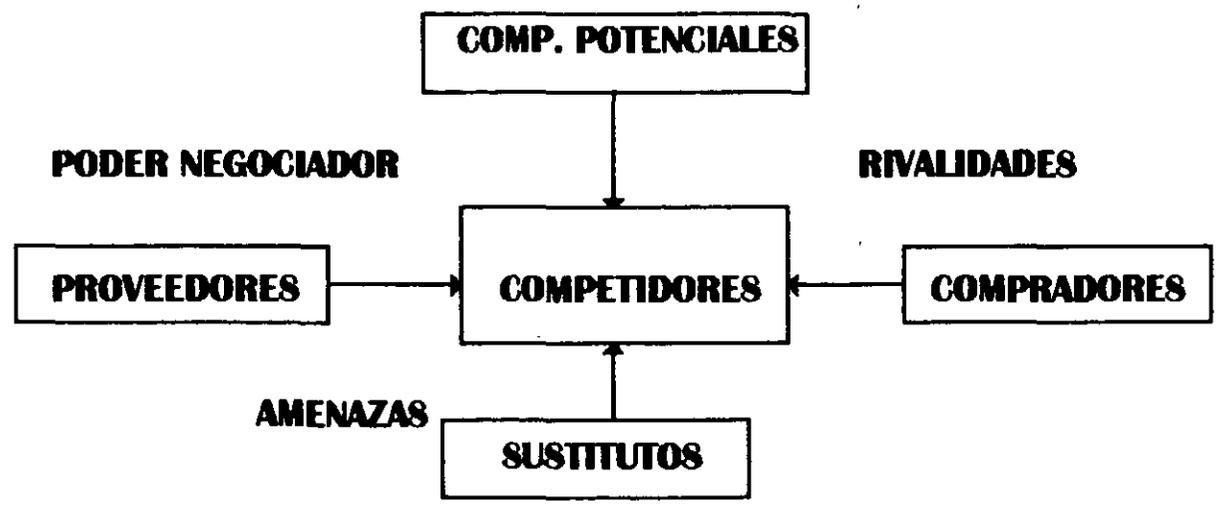
1.2.- FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA.

Actualmente, todas las empresas requieren de mayores exigencias, para ser competitiva en el mercado y pueda cumplir con las normas internacionales, en los siguientes conceptos:



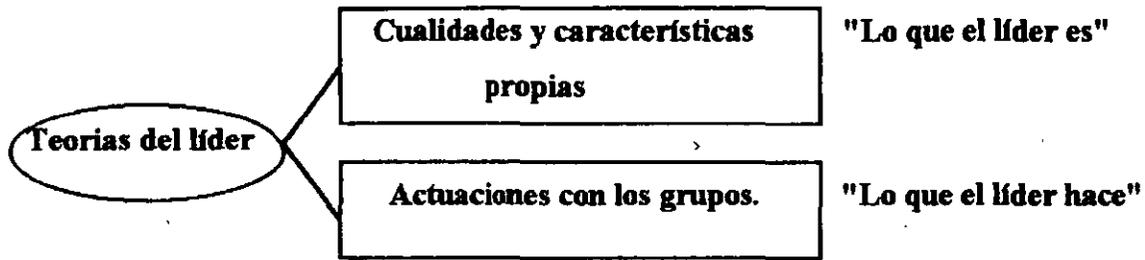
Las variables que mueven la competencia, son:

Proveedores , Competidores
Compradores, Imitaciones
Rivalidad, Precios



1.3.- EL LIDER ORGANIZACIONAL EFECTIVO

A).- LIDERAZGO: La palabra lider viene de: "to lead", significando "guiar", "ir por delante", el liderazgo no es un mando, es una fuerza psicológica tan fuerte, que ejerce influencia en los grupos humanos.



Según Kast. (1) Las características del lider son:

a) Inteligencia práctica.	La capacidad, captación superior a los que rodean.
b) Madurez Social	La derrota ni el triunfo lo anulan.
c) Motivación Interna.	Actúa por propia tensión e iniciativa y no por influencia externa.
d) Actitud de Relaciones Humanas.	Sabe tratar a cada quien como lo necesita. (No trata igual)

Kast Rosenzweig.- Administración en las Organizaciones: un enfoque de Sistemas, Edit. MacGraw Hill 1979.

Según Maquiavelo: " Los hombres aman según su voluntad, pero temen según la voluntad del príncipe"

(Es decir: A veces es conveniente manejarlos a través del miedo)

B).- ESTILOS DE LIDERAZGO:

AUTORITARIO.

- 1.- Determina las políticas.**
- 2.- Marca sus propios juicios.**
- 3.- Señala las tareas a cada uno.**
- 4.- Impone las reglas y actitudes.**

DEMOCRATICO.

- 1.- Las políticas es el resultado de las discusiones y análisis.**
- 2.- Fundamentos bases para objetivos.**
- 3.- Hay libertad para trabajar.**
- 4.- Se reportan las tareas.**
- 5.- Se siente parte del grupo.**
- 6.- Es flexible.**

INDIFERENTE.

- 1.- Estilo aplicable al Jefe.**
- 2.- Existe completa libertad para las decisiones.**
- 3.- Interviene poco el líder, no forma parte de los análisis y discusiones.**
- 4.- Existe poca participación del líder.**
- 5.- Informa, solamente cuando se lo pregunta.**
- 6.- "No es líder"**

c) .- CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO:

- 1.- Toma decisiones, comunica y lo discute con los interesados.**
- 2.- Trata de convencer al subordinado.**
- 3.- Presenta el problema, escucha sugerencias y toma la decisión.**
- 4.- Propone decisión e invita a discutirlos.**
- 5.- Permite libertad de actuación señalando los objetivos y los límites de la acción.**



**LA NECESIDAD
DEL
CAMBIO**

2.- LA NECESIDAD DEL CAMBIO

¿ Que es el cambio ?

“ Es una modificación de las condiciones de trabajo, tanto interna como externa, en la organización de una empresa”

Para que surja el “cambio”, deben de existir algunas razones, como: *la insatisfacción, el desaliento, las tensiones en el trabajo, resultados bajos, etc.* Estos conceptos, son generados en todos los niveles y en todas las personas de la organización.

La presentación de los “cambios” en toda empresa, siempre provoca reacciones de rechazo, no falta la persona, que se resista aceptar las nuevas propuestas o que no este de acuerdo en todo.

El grado y magnitud de dicha resistencia, depende de la madurez y educación del individuo para manejar estas situaciones.

2.1.- SU COMPRENSIÓN Y MANEJO ADECUADO:

Generalmente se han identificado, CINCO ESTADOS DE REACCION, que presentan los seres humanos por naturaleza, siendo estos, los siguientes:

A) NEGACION DE LA REALIDAD	: Despreciar el hecho nuevo, ignorar, negar, desconocer, no aceptan, autoengaño, justificación, temor al compromiso, etc.
B) RESISTENCIA PASIVA Y ACTIVA	: Resistirse, oponerse, aceptar y no actuar, (conciente o inconciente),rebeldia al hecho nuevo
C) ACOMODACION INERCIAL	: Aceptar, no toma decisiones, dejarse llevar, lo toma como se presente,
D) REACCION REVOLUCIONARIA	: Ataca, destruye lo que existe, nada sirve, (Por no haber sido el autor o invitado.)
E) CAMBIO PLANEADO:	: Percibir, entiende, asimila el hecho nuevo, se integra a lo que existe, innova, crea, sugiere, perfecciona, etc.

2.2.- PROCESO DE CAMBIO PLANEADO EN LAS ORGANIZACIONES.

ESTADO FUTURO

ESTADO ACTUAL

EPLAN MAESTRO

1.-

1.-

1.-

2.-

2.-

2.-

2.3.- FUERZAS DEL CAMBIO.

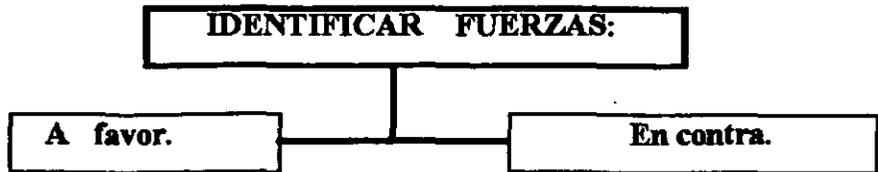
Los requisitos considerados para asegurar el cambio, son los siguientes:

A.- CREATIVIDAD:

B.- FLEXIBILIDAD:

C.- INTEGRACION:

D.- RECURSOS :



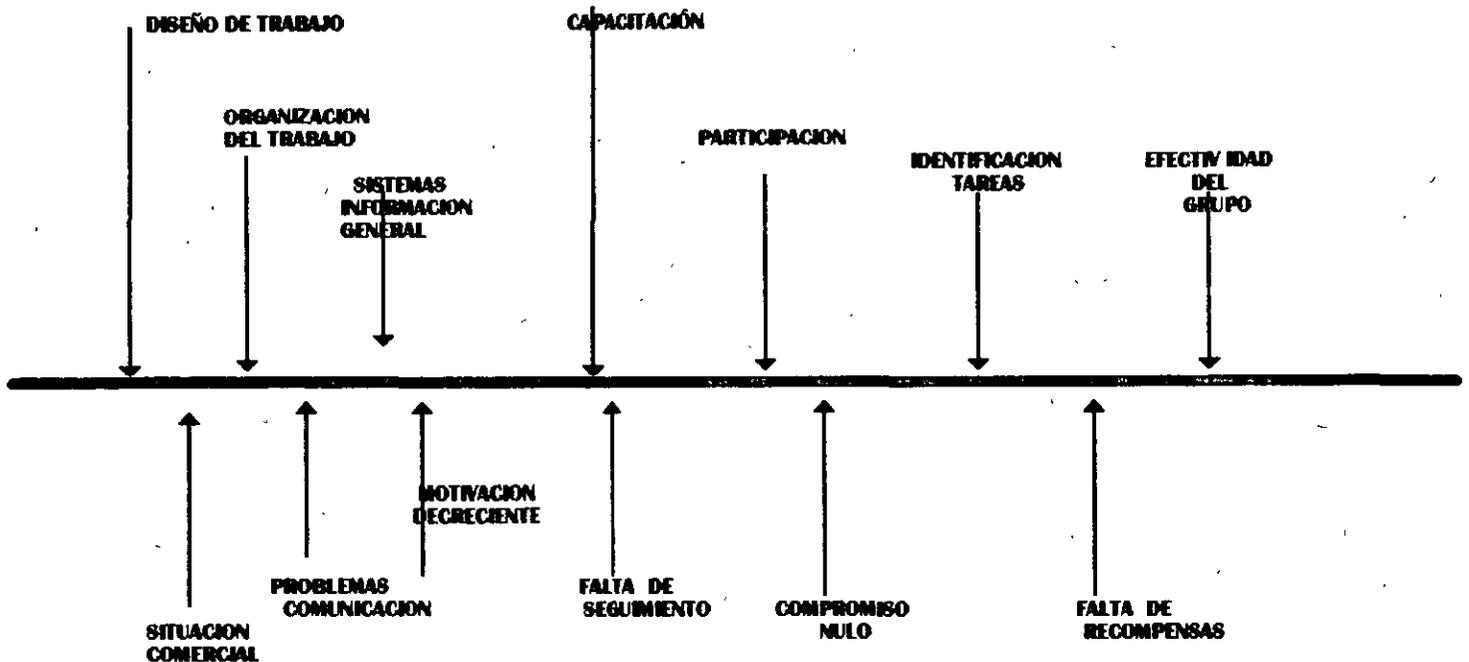
METODOLOGIA:

- 1
- a) **Buscar una mejora del metodo**
 - b) **Eliminar los obstáculos, buscar las ayudas**
 - c) **Diseñar, nuevas fuerzas impulsoras.**

Concentrarse en factores que :

- 2
- **Producen mayor rendimiento.**
 - **Crean menor resistencia.**
 - **Requieren cambios accesibles y prácticos.**
- 3
- **Desarrollar estrategias para lograr la solución deseada.**
- 4
- **Lograr consenso y aprobación, recomendación final**
- 5
- **Implementar un plan de acción inmediato y efectivo.**

A) .- EL CAMPO DE FUERZAS:



Todas las actividades o procesos realizados, adquieren mejor rendimiento, cuando se logra un equilibrio entre las fuerzas positivas, que ayudan al desarrollo y las negativas que lo obstaculizan; siendo conveniente reflexionar sobre:

Las mejoras que deben realizar, la empresa, proveedor y cliente

- ¿ cuales elementos necesitan refuerzo ?
- ¿ Que acciones se tomaran al respecto. ?
- ¿ Cuales son los insumos o procesos que debo mejorar?
- ¿ Cuales seran los medios para lograr la mejora ?
- ¿ Con que criterio de valoración necesito?

Ejercicio. No.3 .- " ANALISIS DE LAS FUERZAS QUE AFECTAN MI EMPRESA"

Ejercicio No. 4 " ANALISIS DE MEJORAS EN MI AREA DE TRABAJO "

EJERCICIO No. 3

ANALISIS DE LAS FUERZAS QUE AFECTAN A MI EMPRESA

Calificar cada tipo de fuerza:

1.- Muy reducido. 2.- Reducido 3.- Medio 4.- Elevado. 5.- Muy satisfactorio.

+ A favor :

--	--	--	--	--	--	--	--	--

— En contra:

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Describa las estrategias para cada situacion:

Ejercicio No. 4

ANALISIS DE MEJORAS EN MI AREA DE TRABAJO

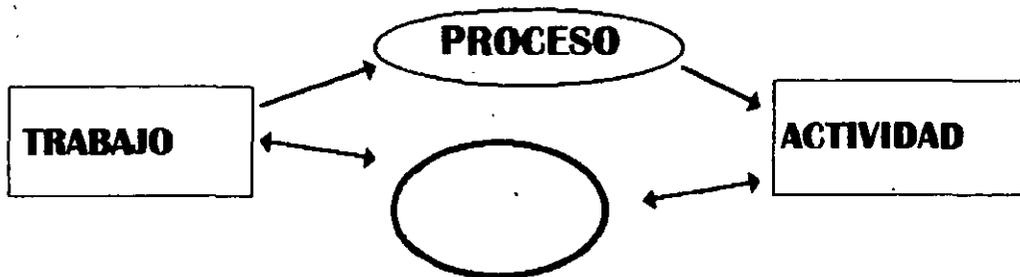
DEPARTAMENTO:					RESPONSABLE:			
CLIENTE	TAREA	VALORACION						RAZONES
		10	8	6	4	2	0	

PROVEEDOR	INSUMO							

**LA CALIDAD
DE SERVICIO
COMO RESPUESTA
AL CAMBIO**

3.- LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO RESPUESTA AL CAMBIO.

La calidad del servicio tiene su origen en la mente de los clientes, que pertenecen al mercado empresarial, donde la organización diseña, ordena y forma los procesos, actividades y relaciones para atender el radio de acción del mercado seleccionado.



PROCEDIMIENTO DE MEJORA DE CALIDAD DE LOS PROCESOS

- 1.- DEFINIR LA CALIDAD EN TERMINOS Y NECESIDADES DEL CLIENTE**
- 2.- TRABAJAR EN CONJUNTO CON EL CLIENTE, PROVEEDOR PARA SATISFACERLOS EN TIEMPO Y FORMA**
- 3.- MEJORAR LA CALIDAD DE LOS INSUMOS**
- 4.- MEJORAR LA CALIDAD DEL RESTO DEL PROCESO, AGREGANDO VALOR Y NO COSTOS DE LA NO CALIDAD.**
- 5.- EL RESULTADO FINAL ES EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO, ELIMINANDO LAS VARIACIONES DEL PROCESO.**

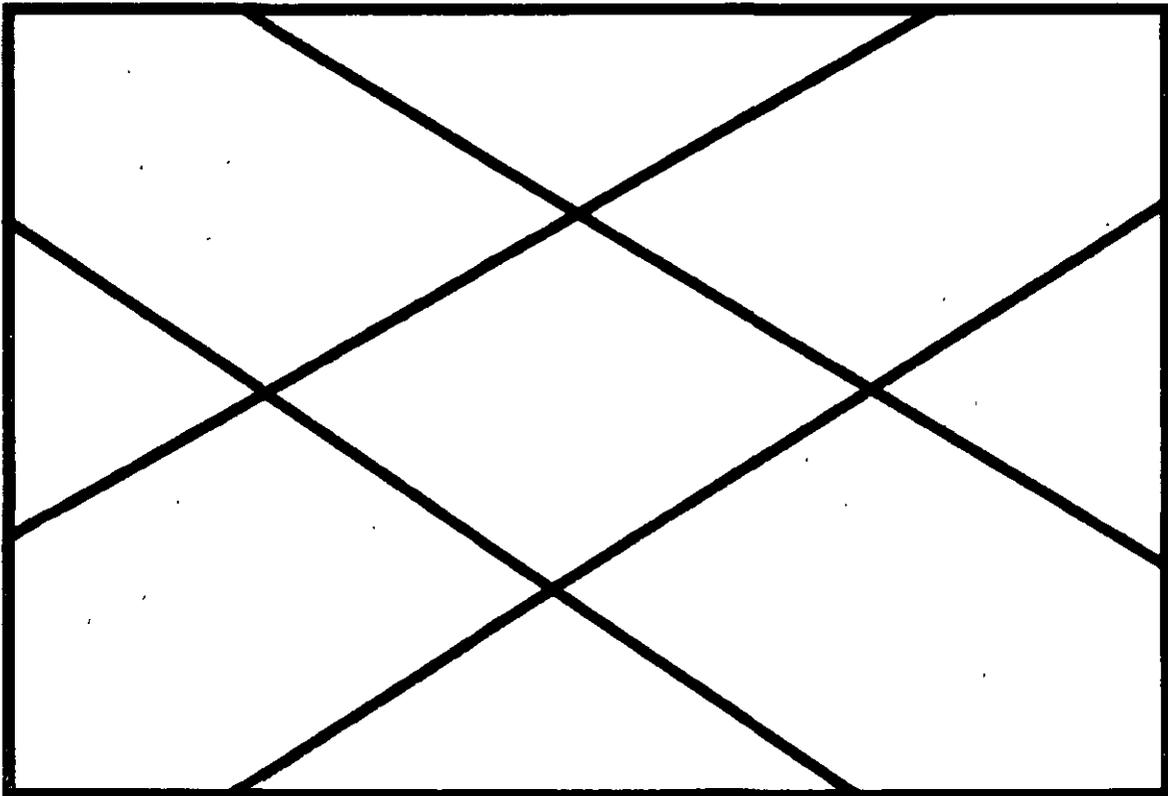
3.1.- LA CALIDAD DEL SERVICIO

Cuando la clasificación y diferenciación de los productos, es más laboriosa y se vuelve complicado su control, resulta imprescindible para cualquier tipo y tamaño de organización, crear y mantener sistemas funcionales y competitivos, diseñados con estrategias adecuadas, siempre orientadas hacia la satisfacción del cliente.

La calidad en los servicios, dejó de ser una "revolución pendiente", ahora es necesario y obligatoria implantarla en todas las empresas, para cumplir con los requerimientos del mercado. para esto requiere; primero, comprender y luego conocer los caminos de la planificación e implementación de un sistema de calidad orientada al logro de la excelencia en servicios.

A).- CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS.

Retomando la idea de Ruben R. Rico, se dice:



B).- ¿ QUE ES LA CALIDAD PARA EL CLIENTE ?

Calidad es para el cliente, cuando el producto ó servicio llega a satisfacer sus necesidades y expectativas. :

la calidad se puede medir, con los " momentos de verdad ",

CICLO – MOMENTO DE VERDAD :

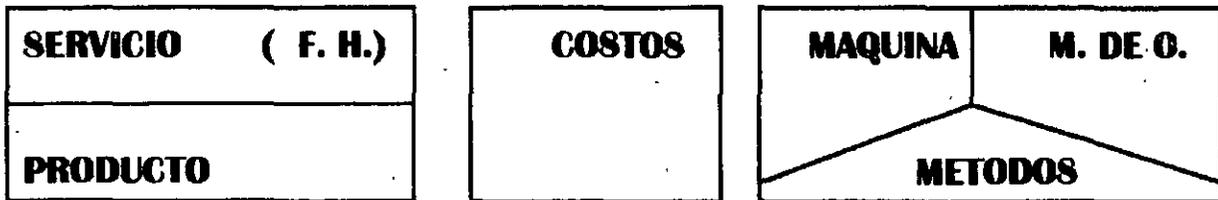


Ejercicio No. 5 “ Analizar los momentos de verdad en mi departamento y en mi empresa.

AREA	PROMESAS		CUMPLIDOS	
TOTAL	PROMETIDO:	REAL:	DIFERENCIA:	%



3.2.- EL CICLO VITAL Y ESPECTRO DEL SERVICIO



3.3.- GESTION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Los valores que más influyen, en los *niveles de satisfacción de los clientes*, segun las experiencias e investigaciones realizadas, son:

